

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ PAULO RONCHI FREITAS

**AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O PERFIL DO *CONTROLLER* NAS
EMPRESAS INTEGRANTES DOS PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS DA
AMREC**

CRICIUMA, NOVEMBRO DE 2011

LUIZ PAULO RONCHI FREITAS

**AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O PERFIL DO *CONTROLLER*
NAS EMPRESAS INTEGRANTES DOS PRINCIPAIS SETORES
ECONÔMICOS DA AMREC**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientadora: Profa. MSc. Andréia Cittadin

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

LUIZ PAULO RONCHI FREITAS

**AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O PERFIL DO *CONTROLLER*
NAS EMPRESAS INTEGRANTES DOS PRINCIPAIS SETORES
ECONÔMICOS DA AMREC**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do grau de Bacharel no curso
de Ciências Contábeis da Universidade
do Extremo Sul Catarinense, UNESC,
com Linha de pesquisa em Contabilidade
Gerencial.

Criciúma, XX de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Andréia Cittadin, MSc., Orientadora

Nome do Examinador, Titulação, Examinador 1

Nome do Examinador, Titulação, Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais e a minha irmã, que desde o início sempre me incentivaram e me motivaram para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por estar presente em todos os momentos de minha caminhada, permitindo o meu desenvolvimento e o deste trabalho.

Aos meus pais, Darci e Marili, que são meus exemplos, por sua dedicação, integridade, responsabilidade e incentivo em todos os momentos da minha vida.

A minha irmã Mariana, pelo apoio e compreensão nos momentos mais difíceis, sempre incentivando a superar os desafios encontrados.

A minha orientadora Andréia Cittadin, pessoa a quem demonstro profunda admiração e respeito, pelo suporte e apoio em todas as fases de elaboração do presente trabalho.

Um agradecimento especial também a todos meus amigos e colegas de faculdade, pelo convívio, aprendizado e momentos de dificuldade dos quais enfrentamos juntos.

Aos professores, pelo empenho em transmitir seus conhecimentos no decorrer do curso, minha sincera gratidão.

Enfim, agradeço a todos, que de alguma forma, contribuíram na realização deste trabalho.

“Há homens que lutam um dia e são bons,
há outros que lutam um ano e são
melhores, há os que lutam muitos anos e
são muito bons. Mas há os que lutam toda
a vida e estes são imprescindíveis”

(Bertold Brecht)

RESUMO

FREITAS, Luiz Paulo Ronchi. **As funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da AMREC**. 2011. 68 f. Orientadora: Andréia Cittadin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A controladoria é um dos instrumentos disponibilizados pela contabilidade gerencial que auxilia o processo decisório, uma vez que proporciona aos gestores a obtenção de informações das diferentes áreas da entidade. Com isso é possível alcançar os objetivos organizacional, mediante o planejamento e acompanhamento dos planos estratégicos e operacionais. Diante disso, o objetivo deste estudo consiste em descrever as funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da AMREC-SC. Para tanto, efetuou-se pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa de levantamento. Como instrumento de coleta de dados, utiliza-se um questionário do tipo fechado aplicado a 50 empresas selecionadas de modo intencional. Os resultados apontam que: entre os principais segmentos industriais da região da AMREC estão as indústrias de extração mineral, minerais não metálicos, vestuário, metal-mecânica e química; em 55% das empresas respondentes a controladoria apresenta-se estruturada formalmente, enquanto 15% estão desenvolvendo essa área; na maioria destas entidades a controladoria não assume poder de decisão e comando, sendo que a influência sobre as áreas ocorre por meio do presidente. Em relação às funções gerenciais desempenhadas pela controladoria, as principais são planejamento estratégico e orçamentário, além de controle e avaliação de desempenho. Quanto ao perfil do responsável pela controladoria, constatou-se que são profissionais altamente qualificados, na maioria homens, formados em Ciências Contábeis e pós graduados em controladoria. As habilidades técnicas referem-se ao conhecimento de contabilidade, finanças e elaboração de relatórios; e a principal habilidade pessoal é a liderança. Conclui-se que, as funções da controladoria e o perfil do *controller*, entre as empresas investigadas da nossa região, são semelhantes.

Palavras-chave: processo de gestão, controladoria e perfil do *controller*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Conceitos de Controladoria	16
Figura 1: Estrutura da Controladoria	20
Quadro 2: Definição de Planejamento.....	22
Quadro 3: Papel da Controladoria no Processo de Planejamento	23
Quadro 4: Características do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	24
Quadro 5: Descrição de Planejamento Estratégico	25
Quadro 6: Fases para Elaboração do Planejamento Estratégico.....	26
Quadro 7: Definições de Controle	30
Quadro 8: Classificação dos Controles	31
Figura 2: Sistema de Informações Gerenciais.....	34
Quadro 9: Definições de Sistema de Informações	33
Figura 3: Posições da Controladoria na Organização	35
Quadro 10: Atribuições do <i>Controller</i>	36
Quadro 11: Exigências Técnicas e Pessoais do <i>Controller</i>	39
Quadro 12: Funções do <i>Controller</i>	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas Obtidas por Setor Econômico da AMREC.....	44
Tabela 2 - Setor Econômico.....	44
Tabela 3 - Áreas de Atuação dos Respondentes	45
Tabela 4 - Faturamento Anual.....	46
Tabela 5 - Porte das Empresas Pesquisadas	46
Tabela 6 - Tempo de Atuação no Mercado	47
Tabela 7 - Número de Colaboradores.....	47
Tabela 8 - Estabelecimento Formal da Controladoria	48
Tabela 9 - Posicionamento hierárquico da controladoria	48
Tabela 10 - Abrangência da Controladoria na Contabilidade Financeira	49
Tabela 11 - Abrangência da Controladoria nas Áreas Gerenciais.....	50
Tabela 12 - Profissional que Realiza Funções de Controladoria.....	50
Tabela 13 - Funções Gerenciais Desempenhadas Pela Controladoria.....	51
Tabela 14 - Funções Gerenciais de Maior Importância para a Gestão Empresarial .	52
Tabela 15 - Planejamento Estratégico	52
Tabela 16 - Participação da Controladoria no Planejamento Estratégico	53
Tabela 17 - Papel da Controladoria no Planejamento Estratégico	53
Tabela 18 - Controle e Avaliação das Áreas	54
Tabela 19 - Área Responsável por Efetuar Controle e Avaliação	54
Tabela 20 - Área Responsável pelo Gerenciamento do Sistema de Informação	55
Tabela 21 - Sistema Orçamentário.....	55
Tabela 22 - Funções da Controladoria no Sistema Orçamentário.....	56
Tabela 23 - Formação Acadêmica do Profissional da Controladoria.....	57
Tabela 24 - Formação Continuada.....	57
Tabela 25 - Áreas de Especialização	58
Tabela 26 - Tempo de Atuação na Organização.....	58
Tabela 27 - Denominação do Cargo	59
Tabela 28 - Tempo de Atuação no Cargo	59
Tabela 29 - Áreas de Responsabilidade do <i>Controller</i>	60
Tabela 30 - Funções Exercidas pelo <i>Controller</i>	61
Tabela 31 - Competências Técnicas Necessárias ao <i>Controller</i>	62
Tabela 32 - Habilidades Pessoais	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e Problema.....	10
1.2 Objetivos da Pesquisa	11
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Metodologia	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Controladoria.....	15
2.1.1 Missão da Controladoria.....	18
2.1.2 Funções da Controladoria	19
2.1.2.1 Planejamento	21
2.1.2.2 Tipos de Planejamento	24
2.1.2.3 Execução.....	29
2.1.2.4 Controle.....	30
2.2 Sistema de informações	32
2.3 Posição Hierárquica da Controladoria	34
2.4 Perfil do Controller	36
2.4.1 Habilidades e Competências do <i>Controller</i>	38
2.4.2 Funções do <i>controller</i>	40
2.5 Histórico da AMREC.....	41
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	44
3.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	45
3.2 Funções da Controladoria	48
3.3 Perfil do profissional que realiza as atividades de controladoria	56
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE.....	69
Apêndice A - Questionário Aplicado aos Pesquisados	70

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema e problema de pesquisa em questão. Na seqüência, evidencia-se os objetivos geral e específicos que nortearam a elaboração deste trabalho. Posteriormente, justifica-se a escolha do assunto e por último, expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

1.1 Tema e Problema

A atual economia mostra a necessidade que as empresas possuem em adotar novos mecanismos administrativos que forneçam maiores informações aos gestores, de modo a adequar suas atividades às exigências do mercado. No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, se torna cada vez mais significativa a busca por técnicas e procedimentos ligados ao controle empresarial.

A partir desse contexto, a contabilidade mostra-se associada à produção do suporte informacional. A informação gerencial se define como ferramenta principal no que diz respeito ao controle das organizações, com a finalidade de fornecer subsídios aos gestores no intuito de melhorar o desempenho de suas empresas.

Dentre os instrumentos disponibilizados pela contabilidade gerencial que auxiliam o processo de gestão, destaca-se a controladoria. Essa ferramenta proporciona aos gestores a obtenção de informações das diferentes áreas organizacionais.

Por meio destas informações, os gestores podem analisar a situação econômica e financeira em que a entidade se encontra, traçar planos estratégicos e operacionais e efetuar o controle, com vistas a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A controladoria estará profundamente envolvida com a eficácia empresarial, oferece caminhos mais seguros a serem trilhados, a fim de garantir o

sucesso esperado. Por meio da controladoria as informações patrimoniais, econômicas e financeiras são retratadas de forma fidedigna e garantem o suporte aos gestores para a correta tomada de decisão.

É denominado de *controller* o profissional responsável por reunir as informações geradas nos diferentes setores da empresa e reportá-las de forma rápida e confiável aos gestores. O *controller* deve ser um profissional altamente qualificado, adaptando-se às mudanças das normas e técnicas contábeis, da economia e tecnologia de informação. Este profissional deve ser capaz de identificar situações desfavoráveis que a empresa possa enfrentar, e por meio das informações que possui reverter os quadros que indicam riscos para a organização. Do mesmo modo, aproveitar as oportunidades e pontos fortes da entidade para melhorar os resultados.

Observa-se a importância da controladoria para o sucesso na gestão empresarial. Essa ferramenta pode ser utilizada por todas as empresas, independente do porte ou ramo de atuação. A controladoria torna-se ainda mais necessária nas grandes organizações, devido à complexidade das atividades e ao fluxo das informações geradas.

Dessa forma, busca-se investigar como a controladoria é estruturada nas empresas dos diferentes segmentos econômicos que integram a AMREC e comparar os resultados com as funções descritas na teoria para esta área.

Diante disso, surge o problema de pesquisa: Quais são as funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da AMREC?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desse trabalho consiste em descrever as funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da AMREC-SC.

Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos são:

- caracterizar os principais setores econômicos da região da AMREC – SC;

- evidenciar as funções da controladoria nas empresas pesquisadas; e
- identificar o perfil do *controller* nestas organizações.

1.3 Justificativa

Devido à competitividade existente no cenário empresarial, no qual o mercado encontra-se cada vez mais acirrado, é evidente a necessidade dos gestores em implementar novos modelos de gestão para melhor conduzir seus negócios. Logo, torna-se imprescindível a adoção de um sistema informacional que forneça dados precisos referente aos diferentes setores da empresa.

Por meio destas informações, os gestores podem identificar novas oportunidades de expansão dos negócios, minimizar os riscos, tomar decisões mais acertadas e, conseqüentemente, melhorar os resultados.

A controladoria é a área responsável em disponibilizar estas informações que dão suporte para o processo gerencial. As organizações que adotarem as funções da controladoria para auxiliar na gestão, estarão amparadas por informações precisas, que facilitam o planejamento, execução e controle das operações empresarias.

Segundo Franco (1997, p. 37),

o papel da controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistemática, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Além de compilar e reportar as informações necessárias para a correta gestão organizacional, a controladoria tem por função coordenar o processo de gestão, assegurando que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados.

Tais atribuições são realizadas pelo *controller*, o profissional responsável por assessorar os gestores na definição de estratégias, efetuar o controle das ações e fornecer informações reais e confiáveis sobre a situação em que a empresa se encontra.

Assim, a contribuição teórica deste trabalho está centrada na apresentação dos conceitos de controladoria, no perfil do *controller* e suas funções.

Além disso, realiza-se uma comparação da situação prática com as doutrinas pertinentes apresentadas.

Como contribuição prática, essa pesquisa tem por finalidade identificar às funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da região da AMREC. Com isso é possível evidenciar como as funções da controladoria estão sendo desenvolvidas e identificar o perfil do *controller* nas organizações investigadas. Com base nesse levantamento as entidades podem avaliar a atuação da controladoria e do *controller* e aperfeiçoar o processo gerencial.

1.4 Metodologia

Neste tópico apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa.

Em relação aos objetivos, este estudo enquadra-se como descritivo. Para Andrade (2007, p. 114),

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Logo, são descritas as funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas integrantes dos principais setores econômicos da AMREC.

Quanto aos procedimentos utiliza-se pesquisa de levantamento ou *survey*. Por meio de questionários, contendo questões fechadas buscou-se identificar as funções da controladoria, bem como o perfil do *controller* nas empresas investigadas. O instrumento é composto por 34 (trinta e quatro) questionamentos, sendo que 7 (sete) deles refere-se a caracterização das empresas pesquisadas, 15 (quinze) questões são relacionadas as funções da controladoria, e nas 12 (doze) perguntas restantes identifica-se o perfil do *controller*. Estes questionários foram enviados por *e-mail*, no período de setembro à outubro de 2011.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 60),

os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Embora os levantamentos possam ser planejamentos para estudar relações entre variáveis, inclusive as de causa e efeito, são estratégias mais apropriadas para a análise de fatos e descrições.

Em relação à abordagem do problema, este assunto apresenta-se como quantitativo e qualitativo. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 107),

as pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos.

Conforme Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa analisa a complexidade de determinado problema, interação de certas variáveis, classificação dos processos dinâmicos e o entendimento do comportamento dos indivíduos.

Mediante o exposto, este estudo caracteriza-se como descritivo, com análise quantitativa e qualitativa. Foi realizado por meio de levantamento com intuito de descrever as funções da controladoria e o perfil do *controller* no processo gerencial das organizações pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica sobre o tema de pesquisa. Expõe-se aspectos sobre a atuação da controladoria no processo de gestão, descrevendo seus conceitos, missão, funções e o perfil do *controller*. Finaliza-se com a descrição dos principais setores econômicos da região da AMREC-SC.

2.1 Controladoria

A contabilidade gerencial proporciona para as organizações, informações reais, precisas e em tempo hábil relacionadas aos diferentes setores operacionais. Por meio destas informações, os gestores conseguem tomar decisões mais acertadas, pois avaliam por completo a situação em que a empresa se encontra.

Muitas ferramentas que auxiliam o processo decisório são oferecidas pela contabilidade gerencial. Dentre estas, destaca-se a controladoria, cuja finalidade básica esta voltada à geração de informações, as quais oferecem suporte para o planejamento e controle, e influenciam diretamente o processo de tomada de decisão.

Beuren (2002) salienta que a controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos, com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Deste modo seu desenvolvimento foi atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações.

Com o surgimento da controladoria, as organizações passaram a ter acesso às diversas informações referentes às suas operações. Logo, esta área contribui para a elaboração de planejamento, execução e controle dos planos traçados pelas entidades, assegurando o alcance dos objetivos, a eficácia e a expansão dos negócios

Destaca-se que a controladoria é definida sob dois enfoques: área do conhecimento e unidade administrativa.

O Quadro 1 apresenta alguns conceitos sobre a controladoria, os quais contemplam os dois enfoques.

Enfoque	Autor	Conceitos
Área de conhecimento	Mosimann (1993, p. 96)	Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.
	Borinelli (2006, p. 105)	Conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.
Unidade administrativa	Catelli (1999, p. 372)	Área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.
	Peleias (2002, p. 13)	Área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem a definição de critérios para identificar as atividades que ocorrem nas diversas áreas das organizações, para que assim, a eficácia empresarial seja assegurada.
	Padoveze (2003, p. 3)	Unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.

Quadro 1: Conceitos de Controladoria

Fonte: Mosimann (1993, p. 96); Borinelli (2006, p. 105); Catelli (1999, p. 372); Peleias (2002, p. 13); Padoveze (2003, p. 3).

Nota-se que enquanto ramo de conhecimento a controladoria é responsável por estabelecer bases teóricas e conceituais necessárias para a construção e manutenção dos sistemas de informações e modelo de gestão, suficientes para suprir a necessidade informativa dos gestores.

Como unidade administrativa, percebe-se que a controladoria se faz presente em todas as etapas do processo de gestão, pois assegura que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados. Além disso, fornece aos gestores

informações sobre o desempenho atual da organização com a finalidade de direcioná-los ao rumo certo, mediante a correção de eventuais desvios.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 89),

a controladoria assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Portanto os gestores devem considerar todas as informações geradas pela controladoria, para dar continuidade à realização dos objetivos propostos e o cumprimento da missão da entidade.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) observam que a controladoria utiliza de dois instrumentos fundamentais para o desempenho eficaz de suas funções e para o cumprimento de sua missão, que são: o processo de gestão e o sistema de informações voltado a melhorar o resultado econômico.

Peleias (2002, p. 14) salienta as contribuições da controladoria para o processo de gestão, da seguinte forma:

- a) subsídio a etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b) subsídio a etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos. Nessa etapa, ocorrem às avaliações de desempenho e de resultado; e a contribuição da controladoria nesses processos é:
 - elaboração da análise do desempenho dos gestores, das diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, pois também é uma das áreas de responsabilidade que deve contribuir para o cumprimento da missão da organização; e
 - definição das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades, bem como avaliação do resultado dos serviços que presta a organização.

De acordo com Souza (2009, p. 44), em relação ao sistema de informações:

[...] a controladoria procura assegurar que as informações sejam adequadas ao processo e oriundas de um sistema de informações que permita a utilização de dados para a tomada de decisão, é válido pensar que a controladoria assessora a gestão da empresa, fornecendo a mensuração de alternativas econômicas e financeiras e influenciando na solução de problemas.

A controladoria atende a gestão empresarial por meio da geração de informações e atua conseqüentemente nas etapas do processo de gestão. É responsável pelo monitoramento do planejamento, execução e controle das atividades, com vistas a identificar e corrigir as possíveis falhas durante esses processos. Garante assim, que os objetivos e as metas estabelecidas pela empresa possam ser alcançados.

2.1.1 Missão da Controladoria

A missão da controladoria está direcionada ao fornecimento de suporte ao processo de gestão, além de assegurar a eficácia da entidade, mediante controles, com vistas ao alcance dos resultados planejados.

Na visão de Figueredo e Caggiano (1997), a missão da controladoria tem como finalidade zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Conforme Moscovice e Simkin (1990 apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 90), “a controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito organizacional.”

Peleias (2002 p. 17) apresenta a missão da controladoria da seguinte forma:

- subsídio, de forma ampla e incondicional ao processo de gestão, propiciando aos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
- contribuição para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos, sempre lembrando que estas pessoas devem “vestir a camisa” de gestores da organização e, por baixo dela, a camisa de especialista em suas áreas de responsabilidade. Os gestores passam a atuar da maneira aqui preconizada, tendo em vista propiciar à empresa a melhor contribuição em suas áreas de atuação, considerando os efeitos das decisões de áreas anteriores e posteriores às suas dentro do sistema da

empresa, na medida em que compreendem que o resultado ótimo da organização depende do perfeito conhecimento da atividade empresarial e suas inter-relações;

- certificação de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização. Esse objetivo é atingido à medida que se identificam de forma clara e estruturada as necessidades informativas dos principais usuários e se delineiam seus modelos decisórios, permitindo introduzir nos sistemas de informação as regras sobre como deveriam ser as decisões, como também o registro dos impactos causados pelas decisões realizadas;
- certificação da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização; e
- desenvolvimento de relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por esses impostas à organização.

Verifica-se que a missão da controladoria, consiste em assegurar a eficácia na gestão empresarial, visando o alcance dos objetivos e metas estabelecidos; garantir a continuidade da empresa no mercado; e fornecer informações para o processo decisório.

Para isto, deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão, além de contar com um profissional qualificado, capaz de reportar as informações de forma eficiente, para atender as necessidades da organização.

2.1.2 Funções da Controladoria

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a controladoria funcionará como um órgão administrativo, com missão, funções e princípios definidos pelo modelo de gestão. Para Kanitz (1976 apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 90), as funções da controladoria estão relacionadas à direção e implantação dos sistemas de:

- a) Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- b) Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c) Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e a assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

- d) Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e) Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- f) Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

De acordo com Padoveze (2003), a controladoria possui funções de caráter função gerencial, além das vinculadas aos aspectos contábeis e de legislação fiscal. Dessa forma, é estruturada em duas grandes áreas, sendo: área contábil, onde torna-se responsável pela contabilidade societária, fiscal e funções de guarda de ativos; e a área de planejamento e controle, na qual atua nas questões orçamentárias, projeções e simulações, custos, acompanhamento e controle.

A Figura 1 apresenta como pode ser estruturada a controladoria.

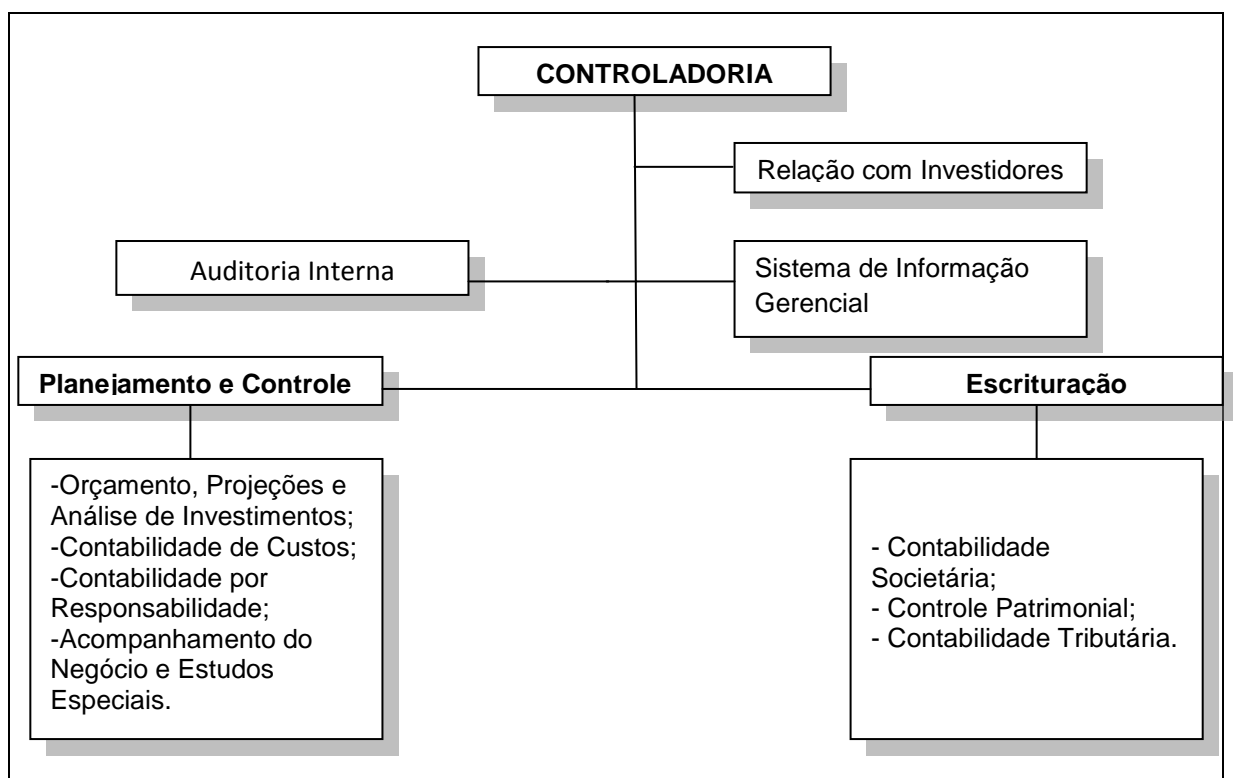


Figura 1: Estrutura da Controladoria

Fonte: Padoveze (2003, p. 37).

Verifica-se que a controladoria tem por finalidade apoiar as etapas de planejamento, execução e controle, as quais compõem o processo de gestão, além

de auxiliar os gestores na tomada de decisão mediante suporte informacional adequado.

De acordo com Souza (2009), as funções e atividades da controladoria variam de entidade para entidade, dependendo de fatores como: porte das empresas; diversificação de suas atividades; centralização ou descentralização da administração; quantidade de fábricas, filiais, entre outros.

A controladoria atua em cada área existente na empresa suprimindo as necessidades específicas de gestão de cada entidade. Segundo Peleias (2002, p. 14),

as atividades desempenhadas pela controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre. O delineamento e o detalhamento das atividades podem ser específicos para cada empresa, devendo ser feitos de acordo com as definições constantes no modelo de gestão da organização na qual as atividades de controladoria venham a ser desempenhadas, e são precedidos na identificação das funções dessa área.

Observa-se que as funções da controladoria são definidas conforme a necessidade de cada organização. Cabe à gestão adaptar essas funções de acordo com os objetivos da empresa, para que o resultado desta área seja satisfatório.

As funções da controladoria estão relacionadas ao processo de gestão, ou seja, ao planejamento, execução e controle, além disso, é responsável em disponibilizar informações relevantes referentes aos diversos setores operacionais da organização para subsidiar a tomada de decisão.

Nos tópicos que seguem apresentam-se as fases que integram o processo de gestão e a atuação da controladoria nestes processos.

2.1.2.1 Planejamento

O planejamento é a fase do processo de gestão em que os objetivos, estratégias e metas da organização são definidos. Por meio deste processo os gestores analisam os caminhos a serem percorridos e traçam a direção a ser seguida por todas as áreas da entidade, de modo que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

O Quadro 2 apresenta algumas definições e objetivos do planejamento.

Autor	Definição
Nakagawa, (1993, p. 51)	é um processo que tem como objetivo produzir um ou mais resultados futuros desejáveis. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações inadequadas, quanto em reduzir a frequência dos insucessos.
Glautier e Underdown (1991 apud CATELLI, 2001, p. 157)	é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista.
Oliveira (2005, p. 36)	pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, do modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Quadro 2: Definição de Planejamento

Fonte: Nakagawa, (1993, p. 51); Glautier e Underdown (1991 apud CATELLI, 2001, p. 157); Oliveira (2005, p. 36).

Nota-se que o planejamento mostra-se como um processo fundamental na gestão empresarial. Por meio desta ferramenta os gestores podem avaliar a situação em que a empresa encontra-se, estabelecer as ações necessárias para o alcance dos objetivos e assim garantir a eficácia organizacional.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), o planejamento ser dividido em cinco estágios, sendo eles:

- estabelecer os objetivos da organização;
- avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de prever o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos;
- avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos;
- Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente; e
- delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminando o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essências em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como ser feito, quem deve fazê-lo.

Pode-se observar que no planejamento determinam-se os objetivos a serem atingidos pela empresa e também os meios pelos quais esses objetivos serão alcançados. Tem como finalidade dar continuidade as atividades organizacionais.

Este instrumento gerencial é utilizado pelos gestores, com o intuito de aumentar as chances de sucesso da organização perante a um mercado cada vez mais competitivo. (PADOVEZE, 2003).

Diante disto, verifica-se que o planejamento é realizado antes da execução das ações, prevendo cenários futuros que a empresa possa enfrentar. Assim, os gestores podem estabelecer as estratégias e os planos de ação, de modo que a entidade continue atuando e cumprindo sua missão.

Conforme Kupper (2005 apud LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009), na fase de planejamento, a controladoria é responsável por coordenar os planos individuais e globais, de forma a harmonizar as medidas de desempenho, visando atingir os objetivos da organização. No Quadro 3 apresenta-se o papel da controladoria na coordenação das atividades do planejamento.

Atividade	Descrição
Objetivos do plano	a formulação de um conjunto de objetivos representa uma atividade de coordenação importante da controladoria no planejamento.
Administração do planejamento	na administração do planejamento, a controladoria atua na estrutura organizatória, com a distribuição e delimitação das competências aos responsáveis pelas áreas. Isso inclui a formação e coordenação entre as hierarquias e grupos de trabalho.
Processos do planejamento	a controladoria contempla primeiramente o aspecto da operação organizatória e os instrumentos a serem utilizados. Essa atividade abrange a harmonização entre as fases e ações do planejamento global com o tático e operacional.
Objetivos e níveis de planejamento	nessa atividade, é importante harmonizar os objetivos em relação à objetividade, temporalidade e efeito nos diferentes tipos de planejamento. O estabelecimento e manutenção de um plano de operações integrado é uma das principais funções da controladoria.

Quadro 3: Papel da Controladoria no Processo de Planejamento

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009).

A controladoria atua na coordenação do planejamento mediante a formulação dos objetivos organizacionais, proporciona a interação entre as áreas da empresa e entre os níveis dos planejamentos e coordena a delimitação das responsabilidades dos gestores.

2.1.2.2 Tipos de Planejamento

Mosimann e Fisch (1999) destacam que o planejamento pode ser classificado em três tipos, de acordo com sua amplitude e nível de atuação, que são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 44), cada nível de planejamento pode demandar diferentes horizontes de tempo, sendo classificados em três escalas: longo, médio e curto prazo.

O Quadro 4 expõe as características de cada tipo de planejamento.

	Nível de Planejamento		
	Estratégico	Tático	Operacional
Horizonte de tempo	Longo prazo: De cinco ou mais anos	Médio prazo: De um a cinco anos	Curto prazo: Geralmente de um ano ou menos
Objetivos ou metas	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativos • Potenciais de sucesso • Parâmetros de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Quali e quantitativos • Objetivos do produto • Capacidade de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativos • Objetivos de vendas e produção • Lucro por produto
Variáveis e alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias para produtos e <i>marketing</i> • Atividade de negócio • Posicionamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de produção quanti e qualitativo • Projetos de investimentos e programas de investimentos • Desenvolvimento de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de vendas, produção, compra de matérias-primas • Planos de desenvolvimento das atividades • Planejamento da capacidade e utilização de pessoal
Características específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Relativo à organização como um todo • Define para onde a organização vai • Avalia o ambiente esperado • Desenvolve estratégias para alcançar os objetivos pretendidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativo à função • Orienta o planejamento operacional • Avalia o desempenho de gerentes • Define metas para alcançar os objetivos pretendidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativo à execução • Define operações do dia-a-dia • Avalia o desempenho de unidade de responsabilidade específica • Desenvolve metas visando alcançar os objetivos pretendidos

Quadro 4: Características do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Verifica-se que o planejamento estratégico caracteriza-se como o processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das ameaças e oportunidades com objetivo de estabelecer estratégias, que possibilitem

o aumento da competitividade empresarial. O planejamento tático consiste em formular diversos planos operacionais alternativos e optar por um, visando o alcance dos objetivos pretendidos para as áreas da organização. O planejamento operacional caracteriza-se por ser um plano detalhado para as operações do dia-a-dia, contento as quantidades de produtos a serem comercializadas e produzidas, custos e despesas, entre outros dados.

A seguir, conceituam-se estes tipos de planejamento mais detalhadamente.

a) Planejamento Estratégico

No planejamento estratégico são estabelecidos os objetivos e diretrizes estratégicas a serem alcançadas pela empresa em um período de longo prazo. Esse processo determina o caminho a ser seguido pelos membros da organização para que o sucesso esperado possa ser obtido. O Quadro 5 apresenta a descrição de planejamento estratégico na visão de diversos autores.

Autor	Descrição
Mosimann; Fisch (1999)	O planejamento estratégico tem por finalidade estabelecer os caminhos a serem seguidos para que a empresa possa atingir a situação desejada.
Catelli (2001, p. 138)	A fase do planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. O processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.
Padoveze (2003 p. 97)	O planejamento estratégico emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e objetivos organizacionais. A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes.
Montana e Charnov (2003, p.116)	Direciona a missão da organização em termos de suas principais atividades. Entre os resultados do planejamento estratégico incluem-se diretrizes amplas e gerais para selecionar áreas de negócios ou mercados no qual irá ingressar.

Quadro 5: Descrição de Planejamento Estratégico

Fonte: Mosimann; Fisch (1999); Catelli (2001, p. 138); Padoveze (2003 p. 97); Montana e Charnov (2003, p.116).

Dessa forma, entende-se que o planejamento estratégico norteia os gestores em relação às metas e objetivos traçados. Por meio desse processo o futuro empresarial é melhor definido, e assim as oportunidades perante aos concorrentes serão facilmente identificadas.

Segundo Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 41), a seqüência básica para a elaboração de um plano estratégico, compreendem algumas fases. Essas são evidenciadas no Quadro 6, a seguir.

Fases	Descrição
Determinação da missão da empresa	determinar a missão de uma entidade é a primeira e talvez mais crítica etapa da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo. A missão escrita deve proporcionar visão explícita da natureza do negócio da empresa e se seu âmbito e forma de atuação. A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada.
Análise ambiental	a análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente ao ambiente interno e externo. Esta avaliação é realizada através da determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, que orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.
Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos	as diretrizes e os objetivos estratégicos constituem benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação. Ambos são formulados com base no quadro referencial resultante da avaliação do ambiente interno e externo da empresa. <ul style="list-style-type: none"> • as diretrizes estratégicas podem ser definidas como sendo um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais. • por objetivos estratégicos entende-se os alvos (resultados esperados ou estados futuros desejáveis) a serem atingidos pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e dentro de qual prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetro para se avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.
Determinação das estratégias	As estratégias básicas são escolhidas a partir das opções (produto-mercado-tecnologia) abertas à empresa. Alguns exemplos são: <ul style="list-style-type: none"> • <u>estratégia de penetração no mercado(crescimento)</u>: essa estratégia diz respeito à busca de maiores volumes de vendas para os atuais produtos da empresa, nos mesmos mercados em que ela vem atuando. • <u>Estratégia de desenvolvimento de produto</u>: está voltada para a exploração de novos canais de distribuição da empresa. Um de seus resultados potenciais é o aproveitamento das economias de escala em termos de <i>marketing</i>, distribuição e vendas. • <u>Estratégia de desenvolvimento de mercado</u>: este método de expansão de empresas é secular, sendo o exemplo mais típico de sua adoção a expansão geográfica dos mercados interno e externo.
Avaliação dessas estratégias	Uma vez selecionadas as estratégias, elas devem ser relacionadas juntamente com os objetivos estratégicos a que se referem e com as estimativas de investimentos necessárias.

Quadro 6: Fases para Elaboração do Planejamento Estratégico

Fonte: Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 41).

A partir destas etapas, os gestores podem elaborar o planejamento estratégico, no qual são definidos os objetivos, as metas e as estratégias, traçar o caminho a ser seguido, identificar as ameaças e as oportunidades de mercado e os pontos fortes e fracos da organização, e assim, assegurar a eficácia empresarial. Esse plano deve ser revisto de forma contínua, para que as possíveis falhas possam ser corrigidas.

Conforme Perez Júnior, Pestana e Franco (1997), a controladoria possui papel fundamental no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois é responsável pela implementação de um sistema de informações gerenciais que possibilite o controle das atividades e a análise dos resultados alcançados em comparação aos objetivos estabelecidos.

Dessa forma, os gestores podem executar e controlar o planejamento por meio das informações disponibilizadas pela controladoria. Permitindo então, a maior aproximação do resultado esperado pela organização.

b) Planejamento Tático

O planejamento tático assemelha-se ao estratégico, porém esta voltado às áreas da organização. Nele são definidas as atividades que serão realizadas em cada área da empresa para que os objetivos estratégicos possam ser atingidos.

De acordo com Oliveira (2005, p. 49),

o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Conforme Montana e Charnov (2003, p.121),

o planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e esta voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico.

Nota-se que esse nível de planejamento determina os planos específicos para cada setor organizacional, tomando por base o planejamento estratégico. Seu prazo de realização é de médio à longo prazo.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), o planejamento tático é crucial para o alcance dos objetivos globais da organização, para tanto, deve ser coordenado pela controladoria. Essa área possui controle de toda a organização e dessa forma, facilita as interações e negociações necessárias durante a execução dos planos das diversas áreas.

c) Planejamento operacional

O planejamento operacional consiste na formalização dos planos de ação para cada setor da empresa com base nos objetivos estratégicos.

Segundo Oliveira (2005, p. 49), o planejamento operacional,

pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

É o planejamento concebido para uma operação ou atividade específica da organização. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsáveis pela sua implementação e execução (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 258).

Esse tipo de planejamento consiste na determinação de metas e objetivos operacionais e a definição de planos e políticas da empresa, em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas, resultando como produto final o orçamento (MOSIMANN; FISCH, 1999); (NAKAGAWA, 1993).

Para Montana e Charnov (2003, p. 121), “o planejamento operacional possui um tempo ainda mais curto do que o planejamento tático. É o planejamento diário, que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis de cada unidade da empresa.”

Diante disto, observa-se que o planejamento operacional tem por finalidade a formalização por escrito dos planos operacionais, para implantar cada

projeto de melhoria nas áreas organizacionais. Esta etapa define as tarefas a serem desenvolvidas, visando o alcance dos objetivos operacionais. Este planejamento é de curto prazo e foca os trabalhos por setores, norteado nas metas e objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

Conforme Catelli (2001), a controladoria assume papel primordial no planejamento operacional, pois coordena os orçamentos das diversas áreas da empresa, buscando otimizar o resultado global.

2.1.2.3 Execução

A execução é a fase do processo de gestão na qual se concretizam os objetivos traçados no planejamento da organização. Por meio deste processo as ações projetadas são efetivadas para o cumprimento do que foi estabelecido.

Conforme Catelli (2001, p. 146), a execução

corresponde a fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com consequente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. A fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

Para Peleias (2002), as ações devem estar em conformidade com o que foi planejado pela organização, de forma a conduzirem aos resultados esperados. A execução decorre de uma direção, envolvendo tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens e coordenação das atividades individuais.

Observa-se que na execução são implementadas as ações necessárias para que os objetivos propostos sejam alcançados. Nesta etapa, podem ocorrer a realização de ajustes nos planos e adoção de medidas corretivas para garantir a consecução dos propósitos estabelecidos.

A controladoria tem influência direta sobre a execução das ações, pois proporciona aos gestores o auxílio necessário à condução das atividades e para a tomada de decisão. De acordo com Padoveze (2003, p. 279), “a atuação da controladoria na fase de execução consiste em providenciar modelos de decisão

para os eventos econômicos, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão das transações efetivadas.”

Nota-se que a execução caracteriza-se pela concretização do que foi planejado anteriormente pela organização. Sua finalidade esta direcionada em implementar ações, visando garantir a realização dos objetivos organizacionais. Neste processo a controladoria tem a função de auxiliar na correta tomada de decisão mediante a disponibilização de informações.

2.1.2.4 Controle

A etapa de controle tem o objetivo de identificar se as áreas da empresa estão desempenhando suas funções corretamente e se os resultados alçados estão em conformidade com o planejamento. Por meio do controle, os gestores podem comparar o que foi planejado com o que está sendo realizado, avaliar os resultados, e se necessário, implantar medidas corretivas.

O Quadro 7 apresenta algumas definições sobre o controle.

Autor	Definição
Figueiredo e Caggiano (1997, p. 210)	possibilita que as metas alcançadas sejam comparadas com as desejadas pela organização, decidindo assim se novas metas e objetivos devem ser formulados.
Catelli (2001, p. 170)	compara o desempenho real com o que foi planejado, determinando se o plano em si deveria ser modificado à luz dessa comparação.
Peleias (2002, p. 26)	é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.
Lunkes e Schonrenberger (2009, p. 72)	consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as planejadas

Quadro 7: Definições de Controle

Fonte: Figueiredo e Caggiano (1997, p. 210); Catelli (2001, p. 170); Peleias (2002, p. 26); Lunkes e Schonrenberger (2009, p. 72).

Diante dessas definições, o controle mostra-se como a fase do processo de gestão que tem por objetivo o acompanhamento das transações realizadas em todas as áreas da empresa, assegurado a consecução dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o controle torna-se um importante aliado aos

gestores, pois possibilita a avaliação do desempenho das áreas, auxilia na identificação de falhas e permite a adoção de novas medidas para a correção dos erros que possam acontecer durante a execução das atividades.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999); Oliveira (1994); Atkinson et al., 2000 apud LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009, p. 73), o controle pode ser dividido em três estágios: pré-controle, controle concomitante e pós-controle.

O Quadro 8 apresenta esta classificação:

Pré-controle	também conhecido por controle antecedente, prévio, preliminar ou preventivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Seu propósito maior consiste em prevenir ou impedir a ocorrência de eventos indesejáveis
Controle concomitante	também conhecido como atual, corrente ou em tempo real, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas simultaneamente com a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Com isso, procura-se identificar e ajustar os desvios de desempenho ainda em curso, a fim de alcançar um objetivo.
Pós-controle	também denominado controle subsequente, reativo ou corretivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que pretende controlar.

Quadro 8: Classificação dos Controles

Fonte: Mosimann e Fisch (1999); Oliveira (1994 apud LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009, p. 73); Atkinson et al. (2000 apud LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009, p. 73).

Observa-se que esses estágios do controle são importantes para medir o desempenho das atividades antes, durante e após sua execução. Nestas diferentes situações o controle pode indicar melhorias a serem adotadas, para que assim, o resultado final atenda aos objetivos propostos pela organização.

Catelli (2001, p. 146) destaca que “o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade.” Além disso, para ser implementado com sucesso, deve seguir quatro etapas, que são:

- prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- reunir informações sobre o desempenho real;
- comparar o desempenho real com o previsto; e
- verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível. (CATELLI, 2001, p. 146).

Os gestores devem acompanhar cada uma destas etapas, atentos à implantação de medidas corretivas, quando os resultados realizados se mostrarem diferentes dos planejados, no sentido de garantir que os objetivos e metas definidas pela organização sejam alcançados.

Neste sentido, Peleias (2002, p. 26) afirma que o controle

é mais eficazmente exercido na medida em que os gestores responsáveis pela execução das atividades participaram ativamente do planejamento, pois esta situação leva ao envolvimento destes quando da transformação do plano em ações concretas, além de demonstrar claramente como a contribuição de cada gestor pode auxiliar no alcance das metas da empresa.

De acordo com Coronado (2001), o controle deve ser exercido por todos os gestores em suas respectivas áreas, ficando sob responsabilidade da controladoria a coordenação do processo.

Percebe-se que o controle é a etapa na qual os gestores podem comparar o que foi traçado no planejamento com o que de fato está sendo realizado. Neste momento, é possível identificar os erros e aplicar as correções necessárias para gerar o resultado esperado pela organização. A responsabilidade pela coordenação deste processo fica a cargo da controladoria, uma vez que a esta área compete assegurar que os resultados globais planejados sejam atingidos.

2.2 Sistema de informações

Para que as atividades de planejamento, execução e controle possam ser realizadas é necessário que a organização mantenha um suporte informacional adequado que garanta subsídio aos gestores no processo de tomada de decisão. O sistema de informações deve atender as necessidades do processo decisório, disponibilizando informações de caráter operacional e financeiro desde a etapa do planejamento estratégico até o controle (PADOVEZE, 2003).

O Quadro 9 apresenta algumas definições de sistema de informações.

Autor	Definição
Mosimann, Alves e Fisch (1993)	pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade.
Nakagawa (1993)	é um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão.
Catelli (2001, p. 61)	devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas. A sua integração ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e <i>feedback</i> , os quais, constituem requisitos para que o sistema da empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados.
Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 64)	é um conjunto de funções e processos, logicamente estruturados, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais, com a finalidade de atender aos objetivos empresariais.
Laudon e Laudon (1999 apud LUNKES; SCHNORRENBURGER 2009)	pode ser definido com um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, controle, coordenação, análise e processo decisório nas organizações.

Quadro 9: Definições de Sistema de Informações

Fonte: Mosimann, Alves e Fisch(1993); Nakagawa (1993); Catelli (2001, p. 61); Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 64); Laudon e Laudon (1999 apud LUNKES; SCHNORRENBURGER 2009).

Observa-se que a finalidade deste sistema, é prover informações específicas sobre a situação econômica e financeira da empresa, além de subsidiar a realização das atividades de planejamento, execução e controle e ao processo decisório.

Segundo Peleias (2002, p. 15),

a informação é a base e o resultado da ação executiva. A partir dessa constatação, é preciso empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão. Cabe a controladoria exercer essa função, e, para tal, a concepção, o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e manutenção de sistema de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão.

De acordo com Oliveira, Peres Júnior e Silva (2002), para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório é necessário que exista um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do sistema de informações gerenciais que permite o acompanhamento e a integração das informações, gerando demonstrações

contábeis, relatórios administrativos e gerenciais, demonstrativo de desempenho, dentre outros.

O sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na tomada de decisão da organização.

A Figura 2 demonstra a forma como a controladoria atua no sistema de informações gerenciais.

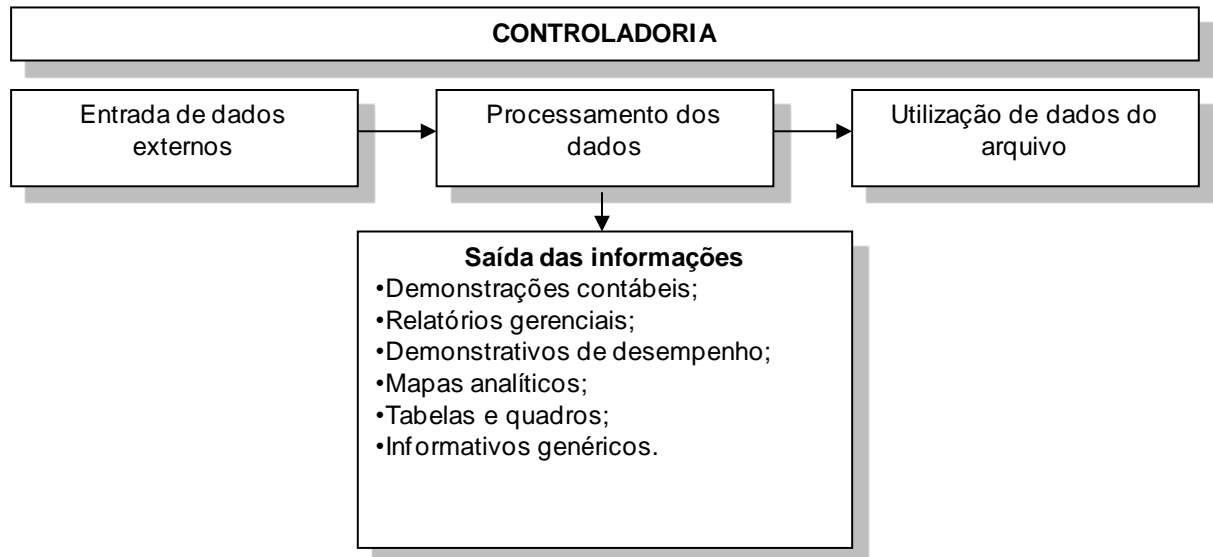


Figura 2: Sistema de Informações Gerenciais

Fonte: Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 65).

Percebe-se que a controladoria possui forte atuação no sistema de informações. Ela proporciona a coleta, processamento e disseminação de informações reais e no tempo certo aos usuários localizados nas diferentes áreas organizacionais. É responsável pela implantação e manutenção de um sistema integrado de informações, que fornece aos gestores o subsídio necessário para a tomada de decisão.

2.3 Posição Hierárquica da Controladoria

O posicionamento da controladoria na estrutura da organização, bem como a responsabilidade atribuída ao seu gestor dependem de diversos fatores, sendo eles: tipo de estrutura organizacional-funcional, divisional ou matricial; perfil do gestor da área; cultura organizacional; dentre outros. Quanto à hierarquia, pode-

se classificar a controladoria em três linhas distintas: a) assumir papel de assessoria ligada diretamente à presidência, b) atuar como um órgão de linha ou c) subordinada ao setor de finanças e contabilidade. (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009). A Figura 3 apresenta como a controladoria pode se posicionar na organização:

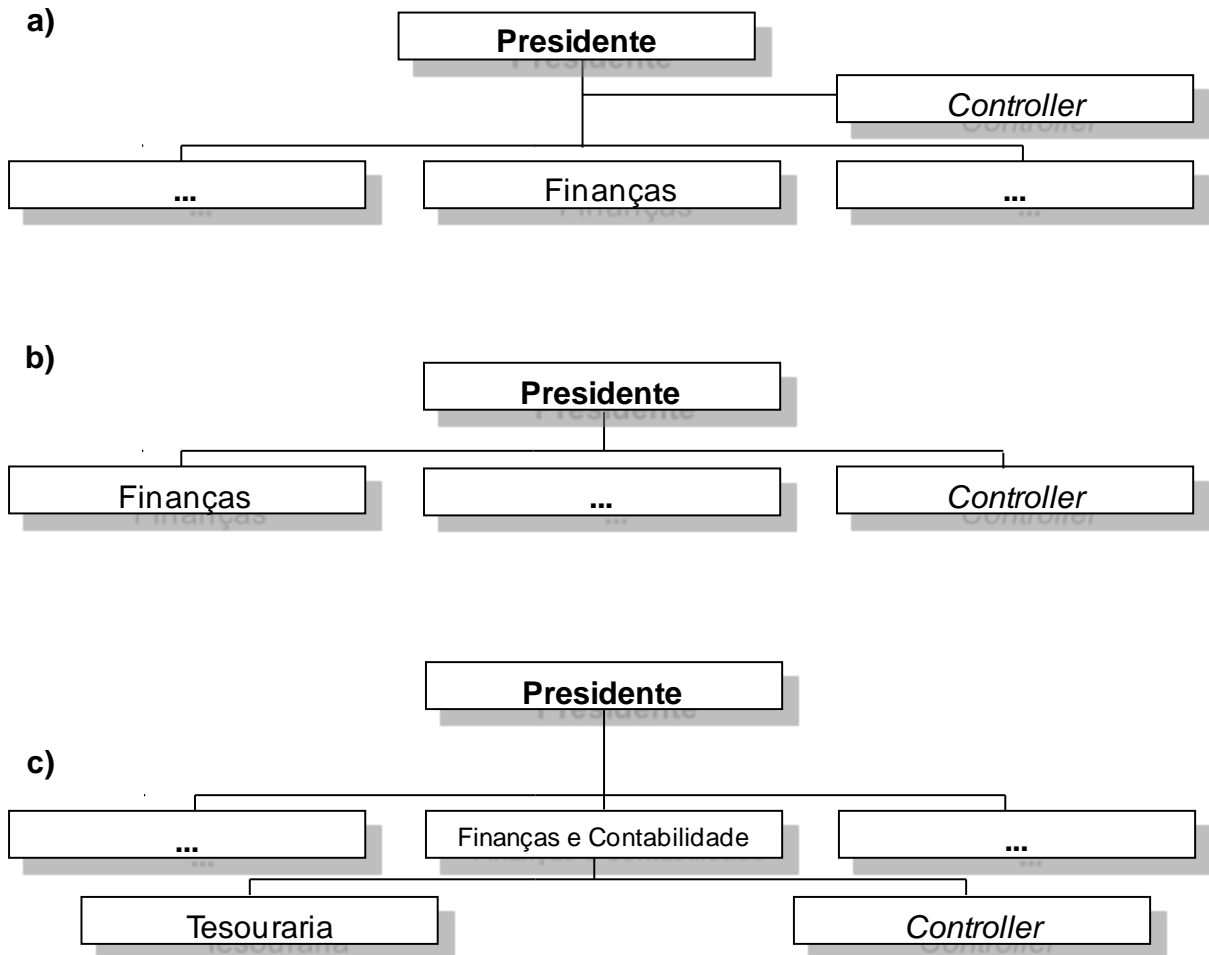


Figura 3: Posições da Controladoria na Organização

Fonte: Lunkes e Schonemberg (2009, p. 150).

Para Lunkes e Schonemberg (2009, p. 149), a controladoria pode ser classificada em cada posição organizacional da seguinte forma:

- opção “A”: está diretamente vinculada ao presidente da organização. Nessa posição, ela não possui poder de decisão e comando e sua influência sobre as áreas ocorre de forma indireta por meio do presidente;
- opção “B”: ocupa posição na alta administração e dispõe de prerrogativas diretas de decisão e comando. De um lado, por ser a coordenadora do alinhamento estratégico, pode influenciar as decisões, por outro, por estar envolvida diretamente na política empresarial, pode perder sua independência em relação à diretoria geral; e
- opção “C”: Sua atuação restringe-se mais às áreas de finanças e contabilidade. A função de coordenação, bem como seu poder de influenciar ou tomar decisões, perdem espaço nessa forma de arranjo.

Verifica-se que a controladoria pode estar posicionada em diferentes níveis na estrutura de cada organização, isto dependerá das especificidades de cada entidade.

2.4 Perfil do *Controller*

O profissional responsável pela controladoria recebe o nome de *controller*. Este profissional deve ter conhecimento amplo das diversas áreas existentes nas empresas, para definir o fluxo de informações necessárias à tomada de decisão.

É responsável, ainda, pela análise e diagnóstico dos fatores internos e externos à organização para subsidiar o planejamento e pela cobrança dos gestores das áreas em relação às medidas corretivas, para que assim a entidade possa alcançar os objetivos e metas que foram traçados.

O Quadro 10 expõe as atribuições do *controller*.

Autor	Atribuição
Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28)	é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.
Figueiredo e Caggiano (1997)	gestor responsável pelo gerenciamento do sistema de informação, oferecendo suporte ao processo decisório e produzindo relatórios que traduzam adequadamente a realidade financeira e econômica da organização.
Crepaldi (1998, p. 24)	define e controla todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis a tomada de decisão.
Mosimann e Fisch (1999, p. 125)	o <i>controller</i> deve ainda, persuadir os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos e avalizarem as ações corretivas necessárias em suas áreas. Além disso, deve julgar os resultados das providências propostas pelos gestores, sob o ponto de vista econômico.
Garrison (1976, p. 7, apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 89)	faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial.
Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 13)	cabe ao <i>controller</i> assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.

Quadro 10: Atribuições do *Controller*

Fonte: Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28); Figueiredo e Caggiano (1997); Crepaldi (1998, p. 24); Mosimann e Fisch (1999, p. 125); Garrison (1976, p. 7, apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 89); Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 13).

Observa-se que o *controller* é o profissional responsável pelo gerenciamento do sistema informacional, integrando as informações dos diversos setores que compõem a empresa. Isto possibilita aos gestores da organização a realização de planejamento estratégico e operacional, a execução e o controle de planos, além de proporcionar a tomada de decisão de forma correta e segura.

Dentre as diversas atuações do *controller*, Crepaldi (1998) destaca algumas áreas da contabilidade que são de sua responsabilidade, tais como: contabilidade geral; contabilidade de custos; contabilidade fiscal; controle patrimonial; orçamentos e auditoria interna.

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 27),

controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Diante disso, Heckert e Wilson (1963 apud MOSIMANN; FISCH 1999, p. 91) destacam algumas qualificações do *controller* em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, sendo elas:

- entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada;
- conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Por meio do exposto, verifica-se que o *controller* ocupa um papel importante na gestão das empresas, pois assessora o processo decisório, além de ser responsável pelas atividades referentes a área contábil. Para tanto, este precisa ser altamente qualificado, com amplo conhecimento sobre a empresa em que atua.

2.4.1 Habilidades e Competências do *Controller*

Para que as atividades que competem ao profissional de controladoria sejam executadas de forma eficaz, torna-se essencial que este siga alguns princípios que o auxiliará no caminho da excelência.

Segundo Heckert e Wilson (1963 apud MOSIMANN; FISCH 1999, p. 95), alguns princípios que norteiam as ações do *controller*, podem ser identificados da seguinte forma:

- iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- visão econômica: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área [...];
- comunicação racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores [...];
- síntese: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado [...];
- visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas a implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil as alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- persistência: deve acompanhar o desenvolvimento das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- cooperação: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas [...];
- imparcialidade: deve fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. [...];
- persuasão: deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas.
- consciência das limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive, aprovar os seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial.[...]
- cultura geral: o conhecimento das diferentes culturas básicas entre raças e nações e diferenças sócias e econômicas.
- liderança: como administrador de sua área, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa possa atingir seus objetivos; e
- ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Percebe-se que o *controller* deve seguir alguns princípios específicos para a correta execução dos seus trabalhos. Dessa forma, suas atividades serão melhores desempenhadas.

Neste sentido, Kupper (2005 apud LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009) destaca as exigências técnicas e pessoais que o profissional da controladoria deve possuir para desempenhar adequadamente suas funções.

Exigências técnicas		Exigências pessoais
Tipos de conhecimentos técnicos e experiências	Conteúdo dos objetos	
Teorias econômicas ligadas ao sistema de gestão e desempenho; Instrumentos de coordenação: <ul style="list-style-type: none"> • objetivos e sistemas de indicadores • sistemas orçamentários • sistemas de direcionamento e controle Métodos de planejamento e controle; Teorias comportamentais; Instrumentos de motivação; Métodos de conhecimento prévio; Técnicas de criatividade.	Sistema de informações <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade de custo e desempenho (contabilidade financeira, do balanço social e do capital humano) • Equipamentos do sistema de informações 	Inteligência; Raciocínio analítico; Flexibilidade; Comportamento social: <ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidade • Capacidade de persuasão; Capacidade de inspirar confiança em relação a sua competência ; Habilidade de gestão.
	Planejamento e controle <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Processos • Instrumentos 	
	Sistema de objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Solução de conflitos de objetivos • Identificação de objetivos 	
	Gestão de pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de gestão • Sistemas de incentivo • Determinação do comportamento humano 	
	Organização	
	Interdependência no sistema de desempenho	

Quadro 11: Exigências Técnicas e Pessoais do *Controller*

Fonte: Kupper (2005 apud LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 157).

Observa-se que o *controller* deve apresentar determinadas competências técnicas e pessoais para desenvolver as funções da controladoria adequadamente. Em relação às exigências técnicas, deve ser um profissional com conhecimento em sistema de informações, planejamento e controle, sistema orçamentário, além de domínio na área contábil e estatística. No campo pessoal, o *controller* precisa apresentar confiança, ética, inteligência, fácil relacionamento, visão de futuro, dentre outros.

2.4.2 Funções do *controller*

Além das competências técnicas e pessoais exigidas para este profissional é necessário que o *controller* desempenhe suas funções corretamente, a fim de atender os objetivos propostos pela controladoria. Ele deve ser um profissional multifuncional, ou seja, acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas. No Quadro 12 observa-se algumas funções que podem ser exercidas pelo *controller*.

Funções do <i>controller</i>	<ul style="list-style-type: none"> • administrar questões fiscais e tributárias; • reforçar o controle interno por meio da auditoria interna; • estabelecer, coordenar e administrar um plano adequado para o controle das operações empresariais; • implantar e atualizar o plano de contas da organização; • preparar e analisar os relatórios financeiros; • analisar e acompanhar os contratos da organização celebrados com terceiros; • preparar e analisar relatórios de desempenho; • verificar sistematicamente e permanentemente os objetivos e metas; • compilar os dados sobre custos; • elaborar e analisar as informações gerenciais; • elaborar o planejamento orçamentário; • estabelecer métodos e sistemas de trabalho; • atuar na gestão financeira; • corrigir os desvios entre o planejamento e execução; • acompanhar e implementar os ativos fixos da organização; • aprovar os pagamentos da empresa; • aplicar os regulamentos e normas internas da organização; • gerenciar o sistema de informação; e • gerenciar a área de controladoria.
------------------------------------	--

Quadro 12: Funções do *Controller*

Fonte: Adaptado de Mosimann e Fisch (1999); Morante e Jorge (2008).

Destaca-se que em decorrências das diversas mudanças nas técnicas gerencias e administrativas, as exigências para que o *controller* execute suas funções, tornaram-se ainda mais complexas e desafiadoras. (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2002).

Evidencia-se também, que a atuação do *controller* se faz presente, sobretudo, no processo de gestão empresarial. Este profissional é responsável por gerenciar o sistema de informações, fornecer dados econômicos e financeiros da empresa, formular e analisar relatórios gerenciais, planejar, executar e controlar as ações operacionais, entre outras atividades.

Cabe ressaltar que a controladoria é estruturada em cada organização, de forma diferenciada, delimitando-se as características de cada entidade, como por exemplo, ramo de atividade, porte, modelo de gestão. Assim, o *controller* desempenha suas funções atendendo as necessidades específicas da empresa onde atua.

2.5 Histórico da AMREC

A Associação dos Municípios da Região Carbonífera - AMREC – foi fundada em 25 de abril de 1983, constituída por 07 municípios, a saber: Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis e Urussanga. Posteriormente integraram-se Forquilha, Cocal do Sul e Treviso. No dia 18 de maio de 2004 a AMREC oficializou a sua 11ª cidade integrante, com a entrada de Orleans. Atualmente a AMREC conta com 11 municípios. (AMREC, 2011).

Dentre os principais segmentos industriais da região da AMREC estão as indústrias de extração mineral, minerais não metálicos, vestuário, metal-mecânica e química.

A região de Criciúma ainda é o maior pólo carbonífero do país, e abastece o maior complexo termoelétrico da América Latina, denominada de usina Termoelétrica Jorge Lacerda. A indústria cerâmica é o maior pólo concentrado de cerâmica do país. No segmento químico (plástico, tintas e vernizes), a região vem assistindo uma rápida expansão do setor e já conquistou o mercado nacional em vários segmentos na linha de tintas. A indústria metal-mecânica na região tem abrangência regional e cumpre um papel importante no fornecimento de peças e equipamentos para os demais setores. Também podem ser destacadas as indústrias do vestuário, que se sobressaem na produção e fabricação de *jeans*. (GOULARTI FILHO, 2004).

A seguir apresenta-se os principais segmentos industriais que integram os setores econômicos da AMREC:

a) Indústria Extrativa Mineral

Na Indústria extrativa de carvão mineral, apesar do desmonte parcial do complexo carbonífero iniciado em 1990, a região ainda é o maior pólo carbonífero do país. O auge da produção foi em 1985, quando foi atingido a cifra de 19,7 milhões de toneladas, gerando 10,5 mil empregos diretos e representava 78,8% da produção nacional. (GOULARTI FILHO, 2004).

b) Indústria de Minerais não Metálicos

No setor de minerais não metálicos a maior participação é a indústria de revestimentos cerâmicos. O processo de inovação tecnológica no setor foi contínuo, porém se acelerou nos anos de 1990, quando houve uma forte reestruturação produtiva com a eliminação de vários postos de trabalhos. (GOULARTI FILHO, 2004).

c) Indústria Vestuário

No segmento têxtil-vestuário, a região destaca-se apenas na fabricação do vestuário, em especial roupas de tecidos planos com base no *jeans*. O setor também é composto na sua ampla maioria por micro e pequenas empresas (GOULARTI FILHO, 2004).

d) Indústria Metal-mecânica

A indústria metal-mecânica na região surgiu para atender basicamente o complexo carbonífero, mas após o desmonte parcial deste complexo, passou a atender as indústrias cerâmicas, de descartáveis plásticos e agricultura. Na região, a cidade de Nova Veneza localiza um importante pólo da região no segmento metal-mecânico, com a presença de empresas exportadoras e com forte inserção nacional. (GOULARTI FILHO, 2004).

e) Indústria Química (plástico, tintas, vernizes e solventes)

A indústria de plásticos, tintas, vernizes e solventes faz parte do complexo químico em formação na AMREC. No setor de tintas, a região vem despontando com o surgimento de empresas de porte médio que rapidamente lançam-se no mercado nacional. A indústria de matérias plásticas contribui significativamente para o processo de diversificação econômica. O segmento está dividido em descartáveis (bandejas, copos, pratos e potes), embalagens (sacos, sacolas, bobinas e garrafas) e rótulos. (GOULARTI FILHO, 2004).

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a caracterização das empresas pesquisadas, as funções da controladoria e o perfil do profissional desta área nestas entidades.

A pesquisa teve como seleção da amostragem as empresas pertencentes aos principais setores econômicos da AMREC. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário do tipo fechado, contendo 34 perguntas. Os questionários foram encaminhados por *email*, durante o período de setembro à outubro de 2011, para 50 empresas desta região. A Tabela 1 apresenta o número de questionários enviados para cada setor econômico da AMREC, bem como o número e percentual das respostas obtidas.

Tabela 1 - Respostas Obtidas por Setor Econômico da AMREC

Setor econômico	Questionários enviados	Respostas obtidas	Percentual
Carbonífero	10	3	30
Cerâmico	10	4	40
Metal – Mecânico	10	4	40
Vestuário	10	3	30
Químico	10	6	60

Fonte: Dados da pesquisa.

Do total dos questionários enviados, obteve-se resposta de 20 organizações, correspondente a 40%. A seguir, a Tabela 2 expõe o percentual de resposta por setor econômico.

Tabela 2 - Setor Econômico

Ramo de atuação	Respostas	Percentual
Carbonífero	3	15
Cerâmico	4	20
Metal Mecânico	4	20
Vestuário	3	15
Químico	6	30
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o maior índice de questionários respondidos pertencem as empresas do setor químico, que corresponde a 6 (seis) questionários; 3 (três) referem-se ao setor do vestuário e carbonífero; 4 (quatro) ao setor metal mecânico e do setor cerâmico.

3.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Em relação à caracterização das empresas, buscou-se investigar: a área de atuação do profissional responsável pelas respostas; o faturamento anual da entidade; seu porte; a origem do capital; o tempo de atuação no mercado; e o número de colaboradores.

A Tabela 3 apresenta os resultados encontrados em relação à área de atuação dos respondentes do questionário.

Tabela 3 - Áreas de Atuação dos Respondentes

Áreas da empresa	Respostas	Percentual
Administrativa	0	0
Controladoria	6	30
Contabilidade	14	70
Gerência - diretoria	0	0
Outra	0	0
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 20 (vinte) empresas que responderam o questionário, 6 (seis) dos respondentes estão alocados no departamento de controladoria, enquanto 14 (catorze) encontram-se no setor de contabilidade.

Outra informação importante pesquisada foi conhecer o faturamento anual destas organizações, conforme pode-se observar na Tabela 4.

Tabela 4 - Faturamento Anual

Faturamento	Respostas	Percentual
Acima de R\$ 12.000.000,00	17	85
De R\$ 8.000.000,00 a R\$ 12.000.000,00	0	0
De R\$ 4.000.000,00 a R\$ 8.000.000,00	2	10
De R\$ 1.000.000,00 a R\$ 4.000.000,00	1	5
Menor de R\$ 1.000.000,00	0	0
Total	20	100

Fonte : Dados da pesquisa.

Constatou-se que 1 (uma) entidade possui faturamento anual de R\$ 1.000.000,00 a R\$ 4.000.000,00 milhões de reais e é do ramo Metal-mecânico; 2 (duas) apresentam valores entre R\$ 4.000.000,00 a R\$ 8.000.000,00 milhões; e em 17 (dezesete) empresas o faturamento ultrapassa o valor de R\$ 12.000.000,00 milhões. Isto demonstra que estas organizações contribuem fortemente para a economia da região.

A Tabela 5 apresenta os resultados quanto ao porte destas empresas.

Tabela 5 - Porte das Empresas Pesquisadas

Porte	Respostas	Percentual
Pequeno	0	0
Médio	14	70
Grande	6	30
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao porte, 6 (seis) entidades estão enquadradas como de grande porte, enquanto 14 (catorze) são empresas de médio.

Questionou-se também a origem do capital dessas empresas. Os resultados demonstram que 19 (dezenove), ou seja, 95% tem capital de origem nacional e apenas 1 (uma) possui capital de origem estrangeira. Esta empresa é do ramo Químico.

Na tabela 6 apresenta-se o tempo de atuação destas empresas na região.

Tabela 6 - Tempo de Atuação no Mercado

Tempo de atuação	Respostas	Percentual
Menos de 5 anos	1	5
De 6 à 10 anos	2	10
De 11 à 15 anos	2	10
De 16 à 20 anos	3	15
Acima de 20 anos	12	60
Total	20	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados coletados demonstram que apenas 1 (uma) das entidades investigadas está em atividade há menos de 5 anos; 2 (duas) atuam na região entre 6 à 10 anos; 2 (duas) de 11 à 15 anos; 3 (três) de 16 à 20 anos; e 12 (doze) empresas permanecem no mercado há mais de 20 (vinte) anos. Desta forma, percebe-se a solidez destas organizações em relação ao tempo que desenvolvem suas atividades, pois 85% estão no mercado em um período superior a 10 (dez) anos.

Foi questionado o número de funcionários que cada empresa possui. A Tabela 7 expõe os resultados.

Tabela 7 - Número de Colaboradores

Quantidade	Respostas	Percentual
De 0 a 100	0	0
De 101 a 200	2	10
De 201 a 300	4	20
De 301 a 400	4	20
Acima de 400	10	50
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que nenhuma das empresas pesquisadas possuem menos de 100 funcionários; 2 (duas) possuem de 101 a 200 colaboradores em seu quadro de pessoal; 4 (quatro) empregam de 201 a 300; 4(quatro) possuem de 301 a 400 funcionários; e 10 (dez) tem mais de 400 colaboradores registrados. Isto demonstra

a contribuição social que estas empresas proporcionam para a região, mediante o número de pessoas que empregam.

3.2 Funções da Controladoria

Neste tópico identifica-se como é estruturada a controladoria nas empresas pesquisadas, suas principais funções e o papel deste órgão no processo de tomada de decisão. A Tabela 8 demonstra as empresas que possuem a área de controladoria estabelecida formalmente em sua estrutura organizacional.

Tabela 8 - Estabelecimento Formal da Controladoria

Área Estabelecida Formalmente	Respostas	Percentual
Sim	11	55
Não	6	30
Em desenvolvimento	3	15
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi constatado que 11 (onze) empresas possuem o departamento de controladoria presente formalmente, equivalendo a 55% das respostas; 6 (seis) responderam que não existe controladoria em sua estrutura; e 3 (três) entidades estão desenvolvendo este departamento. Nota-se que a maioria das organizações conta com a controladoria em sua estrutura organizacional.

Diante disso, buscou-se identificar o posicionamento hierárquico deste órgão nas entidades. A Tabela 9 mostra tais resultados.

Tabela 9 - Posicionamento hierárquico da controladoria

Posição Hierárquica da Controladoria	Respostas	Percentual
Órgão de assessoria ligado à presidência com influência indireta sobre as áreas	9	64
Órgão de linha com poder de decisão e comando	3	22
Subordinada ao setor de finanças e contabilidade	2	14
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 14 (catorze) empresas que possuem controladoria (onze) e estão desenvolvendo essa área (três), 9 (nove) descrevem a posição hierárquica da controladoria como órgão de assessoria ligado à presidência com influência indireta sobre as áreas; 3 (três) afirmam ser um órgão de linha com poder de decisão e comando; e 2 (duas) empresas apresentam a controladoria como uma área subordinada ao setor de finanças e contabilidade.

Os resultados obtidos apontam que a maioria das instituições mantém a controladoria vinculada ao presidente. Nesta posição, ela não possui poder de decisão e comando, sendo que sua influência sobre as áreas ocorre de forma indireta por meio do presidente da organização. Contudo, conforme os autores pesquisados este posicionamento hierárquico juntamente com o órgão de linha com poder de decisão e comando são os mais adequados para que esta área desempenhe suas funções.

A Tabela 10 expõe os resultados sobre a abrangência da controladoria em relação à contabilidade financeira.

Tabela 10 - Abrangência da Controladoria na Contabilidade Financeira

Abrangência da Controladoria	Respostas	Percentual
Escrituração contábil	13	93
Contabilidade fiscal	13	93
Contabilidade societária	9	64
Controle patrimonial	10	71

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que nesta questão a resposta era de múltipla escolha. Assim, a pesquisa identificou que a controladoria abrange a escrituração contábil e a contabilidade fiscal em 93% das empresas que possuem esta área estabelecida formalmente e nas que estão em desenvolvimento. A contabilidade societária faz parte da controladoria em 64% destas entidades; e o controle patrimonial representa 71% da abrangência desse órgão. Os dados coletados demonstram que a controladoria abrange basicamente as mesmas funções de contabilidade financeira nos diferentes setores econômicos da região.

Também foi questionado a abrangência da controladoria em relação às áreas gerenciais. A Tabela 11 mostra os resultados.

Tabela 11 - Abrangência da Controladoria nas Áreas Gerenciais

Abrangência da Controladoria	Respostas	Percentual
Orçamento, projeções e análises de investimentos	10	71
Contabilidade de custos	11	79
Gestão tributária	8	57
Gestão de risco e estratégia	8	57

Fonte: Dados da pesquisa.

Do mesmo modo, esta questão também possibilitava a múltipla escolha. Em 10 (dez) empresas a controladoria abrange as atividades de orçamento, projeções e análises de investimento; para 11 (onze) a contabilidade de custo é apontada como área de abrangência da controladoria; e para 8 (oito) empresas a abrangência desse órgão está relacionada à gestão tributária e gestão de risco e estratégia.

Nota-se que a abrangência da controladoria em relação às áreas gerenciais se mostra mais acentuada nas atividades de orçamento, projeções, e análises de investimentos, representando 71% e contabilidade de custos com 79%.

Para as empresas que não possuem um departamento específico de controladoria, buscou-se investigar se existe um profissional responsável em realizar as funções cabíveis à este órgão. A Tabela 12 traz os dados obtidos.

Tabela 12 - Profissional que Realiza Funções de Controladoria

Profissional que Realiza Funções de Controladoria	Respostas	Percentual
Sim	4	67
Não	2	33
Total	6	100

Fonte: Dados de pesquisa

Das 6 (seis) empresas que não possuem uma área específica, 67% delas mantêm um profissional que realiza as funções de controladoria. Somente 2 (duas)

entidades não contam com uma pessoa que exerça tais atividades. Os resultados demonstram que a maioria das organizações pesquisadas utiliza de alguma forma o auxílio da controladoria em sua gestão, correspondendo a 90%. Seja com um departamento estruturado formalmente ou com um profissional encarregado de exercer tais funções. Diante disto, buscou-se investigar as funções gerenciais desempenhadas pelo departamento de controladoria ou pelo profissional responsável, oferecendo alternativas de múltipla escolha. As respostas estão descritas na Tabela 13.

Tabela 13 - Funções Gerenciais Desempenhadas Pela Controladoria

Funções Gerenciais	Respostas	Percentual
Planejamento estratégico	14	78
Planejamento operacional - orçamento	12	67
Controle e avaliação de desempenho	13	72
Gerenciamento do sistema de informação	8	44

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as funções listadas, os resultados indicam que para 14 (catorze) empresas das 18 (dezoito) que possuem controladoria ou profissional responsável por exercer tais atividades, o planejamento estratégico é a principal função gerencial desempenhada. Em seguida destaca-se o controle e avaliação de desempenho, presente em 13 (treze) entidades; a função de planejamento operacional/orçamento é exercida em 12 (doze) empresas; e 8 (oito) responderam a função de gerenciamento do sistema de informação.

Observa-se que estas organizações utilizam semelhantes funções da controladoria em sua gestão, sendo que as principais são planejamento estratégico e operacional e controle. Percebe-se, ainda, que a gestão do sistema de informação não é a função principal da controladoria na região.

Questionou-se também, quais destas funções gerenciais representam maior importância para o processo de gestão das empresas. A Tabela 14 apresenta os resultados.

Tabela 14 - Funções Gerenciais de Maior Importância para a Gestão Empresarial

Funções Gerenciais de Maior Importância	Respostas	Percentual
Planejamento estratégico	12	67
Planejamento operacional - orçamento	10	56
Controle e avaliação de desempenho	12	67
Gerenciamento do sistema de informação	4	22

Fonte: Dados da pesquisa.

Do mesmo modo que a questão anterior, constatou-se que 12 (doze) empresas responderam que as funções de planejamento estratégico e controle e avaliação de desempenho são as de maior importância no processo de gestão; o planejamento operacional/orçamento foi indicado por 10 (dez) entidades; e apenas 4 (quatro) apontaram a função de gerenciamento do sistema de informação como a mais importante para a gestão empresarial.

Por se tratar de uma função extremamente necessária ao processo de gestão, indagou-se se as empresas pesquisadas possuem planejamento estratégico. As respostas encontram-se descritas na Tabela 15.

Tabela 15 - Planejamento Estratégico

Possui Planejamento Estratégico	Respostas	Percentual
Sim	16	80
Não	4	20
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados mostraram que 80% das empresas possuem o planejamento estratégico; enquanto 20% das entidades não apresentam esta ferramenta. Isto demonstra que as empresas entendem a importância do planejamento estratégico para a gestão, sendo que este instrumento gerencial está presente na maioria delas.

Indagou-se também, se a controladoria participa do processo de elaboração do planejamento. Os resultados estão expostos na Tabela 16.

Tabela 16 - Participação da Controladoria no Planejamento Estratégico

Participação da Controladoria no Planejamento	Respostas	Percentual
Sim	12	75
Não	4	25
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 16 empresas que possuem o planejamento estratégico, nota-se que 75% informaram a participação da controladoria em sua elaboração, equivalente a 12 (doze) respostas. Em apenas 25% das entidades a controladoria não participa deste processo, equivalente a 4 (quatro) entidades. Nota-se com base nestes dados que a controladoria está presente em 12 (doze) organizações desempenhando uma das principais funções gerencias necessárias para o processo de gestão.

Desta forma, buscou-se investigar qual o papel da controladoria no planejamento estratégico destas empresas. A Tabela 17 expõe os resultados.

Tabela 17 - Papel da Controladoria no Planejamento Estratégico

Papel da Controladoria no Planejamento	Respostas	Percentual
Participa na formulação das estratégias	8	67
Decide qual estratégia adotar	2	17
Fornecimento de informações para definição dos objetivos estratégicos	11	92
Monitoramento e avaliação dos objetivos estratégicos	11	92

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que esta questão possibilitava a múltipla escolha. Os dados demonstram que em 11 (empresas) o papel da controladoria está vinculado ao fornecimento de informações para definição dos objetivos estratégicos e no monitoramento e avaliação destes objetivos. Em seguida, com 8 (oito) respostas, apareceu a função de participação na formulação das estratégias. A decisão da controladoria em qual estratégia adotar, está presente em apenas 2 (duas) entidades.

Nota-se que a controladoria nas empresas da região assume o papel primordial no fornecimento de informações para a definição dos objetivos estratégicos e monitoramento e avaliação destes. No que diz respeito à decisão pela estratégia a ser adotada, verifica-se que não está tão presente nas organizações. Estes resultados vão ao encontro do posicionamento hierárquico da controladoria, no qual está subordinada a presidência e não possui influência direta sobre as áreas da entidade.

Questionou-se, ainda, se as empresas realizam controle e avaliação das áreas (vendas, compras, finanças, departamento de pessoal, produção). A Tabela 18 evidencia os resultados em relação a este questionamento.

Tabela 18 - Controle e Avaliação das Áreas

Controle e Avaliação das Áreas	Respostas	Percentual
Sim	16	80
Não	4	20
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 20 (vinte) empresas respondentes, constatou-se que em 16 (dezesesseis) acontece o controle e avaliação das áreas; e para 4 (quatro) a função de controle e avaliação não é realizada.

Quanto à realização de controle e avaliação, indagou-se qual área é responsável por efetuar tais funções. A Tabela 19 expõe os resultados.

Tabela 19 - Área Responsável por Efetuar Controle e Avaliação

Responsável pelo Controle e Avaliação	Respostas	Percentual
Pelo departamento de controladoria	9	56
Por cada setor da empresa	7	44
Outro	0	0
Total	16	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que as funções de controle e avaliação das áreas são efetuadas pelo setor de controladoria em 9 (nove) entidades; e em 7 (sete) esta função compete a cada área específica da empresa.

Em relação ao gerenciamento do sistema de informação, buscou-se identificar o setor responsável por esta função. Os resultados são demonstrados na Tabela 20.

Tabela 20 - Área Responsável pelo Gerenciamento do Sistema de Informação

Gerenciamento do Sistema de Informação	Respostas	Percentual
Controladoria	8	40
Departamento de tecnologia e informação	7	35
Todos os setores da empresa	5	25
Outro	0	0
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados coletados, pode-se verificar que a controladoria é responsável por gerir o sistema de informação em 40% das entidades pesquisadas, equivalente a 8 (oito) respostas. Em 35% das empresas esta função compete ao departamento de tecnologia e informação, equivalente a 7 (sete) respostas. Para 25% das organizações o gerenciamento deste sistema é realizado por cada setor da empresa.

Questionou-se a existência do orçamento no processo de gestão. As respostas encontradas estão descritas na Tabela 21.

Tabela 21 - Sistema Orçamentário

Presença no Orçamento	Respostas	Percentual
Sim	14	70
Não	6	30
Total	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados, nota-se que em 14 (catorze) empresas pesquisadas o planejamento orçamentário está presente; e em 6 (seis) este instrumento não é utilizado.

Indagou-se, também, se caso as empresas mantivessem o planejamento orçamentário no processo de gestão, qual seria a responsabilidade da controladoria em tal função. A Tabela 22 expõe os resultados.

Tabela 22 - Funções da Controladoria no Sistema Orçamentário

Função da Controladoria no Orçamento	Respostas	Percentual
Efetuar o acompanhamento deste processo	2	14
Verificar as diferenças entre os valores projetados e realizados	2	14
Implantar medidas corretivas e acompanhar tais ações	0	0
Todas as alternativas	10	72
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados, pode-se verificar que para 72% das empresas que possuem orçamento, a controladoria é responsável por efetuar o acompanhamento deste processo, verificar as diferenças entre os valores projetados e os realizados, além de implantar medidas corretivas e acompanhar tais ações. Para 14% delas a responsabilidade deste órgão está relacionada apenas ao acompanhamento e à verificação entre os valores projetados e os realizados.

Com base nisto, observa-se que no sistema orçamentário das empresas respondentes, a controladoria está fortemente presente em todas as etapas deste processo. Além de efetuar o acompanhamento, também implanta as medidas corretivas nesta fase do processo de gestão.

3.3 Perfil do profissional que realiza as atividades de controladoria

A Tabela 23 mostra a área de formação dos profissionais que atuam na controladoria.

Tabela 23 - Formação Acadêmica do Profissional da Controladoria

Área de Formação	Respostas	Percentual
Ciências Contábeis	17	94
Administração	1	6
Economia	0	0
Engenharia	0	0
Outra	0	0
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme destacado anteriormente 11 (onze) empresas possuem a área de controladoria em sua estrutura organizacional, em 3 (três) está em desenvolvimento e 4 (quatro) tem um profissional responsável pelas funções da controladoria.

Do total de 18 (dezoito) entidades, observa-se que 94% dos *controllers* possuem formação em Ciências Contábeis e 6% dos respondentes formaram-se em Administração. A partir dos resultados encontrados torna-se interessante ressaltar que na região os profissionais da área contábil vêm assumindo funções de caráter gerencial nas organizações. Verificou-se, também, que há predominância do gênero masculino no exercício da profissão, correspondente a 80% dos profissionais; e a idade média ficou entre 25 a 52 anos.

Além da formação acadêmica, o *controller* carece constantemente de atualização, seja por meio de pós graduação, palestras, seminários ou outras formas que auxiliam o aprimoramento do seu conhecimento. O estudo continuado destes profissionais, além de necessário, garante sua ocupação no mercado de trabalho. Desta forma, afim de obter informações sobre a formação dos profissionais após a graduação, foi perguntado se possuíam pós graduação. Os resultados estão demonstrados na Tabela 24.

Tabela 24 - Formação Continuada

Cursou Pós-Graduação	Respostas	Percentual
Sim	15	83
Não	3	17
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 18 (dezoito) profissionais questionados, constatou-se que 15 (quinze) possuem curso de pós graduação; enquanto 3 (três) cursaram apenas a graduação. Nota-se que a maioria destes profissionais possui especialização, o que evidencia a necessidade de atualização para o cumprimento de suas funções nas empresas.

Diante disto, questionou-se em qual área estes profissionais possuem especialização. A Tabela 25 expõe os resultados encontrados.

Tabela 25 - Áreas de Especialização

Áreas de Especialização	Respostas	Percentual
Na área contábil	1	7
Em controladoria	9	60
Em área financeira	4	26
Em custos	0	0
Em outras (economia, direito, engenharia, entre outros)	1	7
Total	15	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostraram que 60% dos profissionais especializaram-se em controladoria. Em seguida está à área financeira que foi cursada por 26% dos pesquisados; e nas áreas relacionadas à contabilidade, economia, direito, engenharia, entre outros, os dados apontam que apenas 7% fizeram estes cursos.

Verifica-se a predominância da controladoria como área escolhida para a pós graduação. Isto pode estar ocorrendo em decorrência da demanda por profissionais de controladoria nas empresas da região.

Questionou-se, também, o tempo de atuação deste profissional na organização. A Tabela 26 apresenta os resultados.

Tabela 26 - Tempo de Atuação na Organização

Tempo de Atuação na Organização	Respostas	Percentual
De 1 a 5 anos	3	17
De 6 a 10 anos	3	17
De 11 a 15 anos	8	44
De 16 a 20 anos	3	17
Acima de 20 anos	1	5
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que dos 18 (dezoito) respondentes, 15 (quinze) trabalham nas empresas pesquisadas há mais de cinco anos; e apenas 3 (três) atuam entre um a cinco anos. Tais resultados demonstram que as entidades selecionam os profissionais com maior tempo de atuação para estar à frente da controladoria. Acredita-se que este fator possibilita o conhecimento mais aprofundado das atividades realizadas pela organização, o que contribui para o processo de tomada de decisão.

Perguntou-se qual a denominação do cargo exercido pelo profissional de controladoria, como descreve a Tabela 27.

Tabela 27 - Denominação do Cargo

Denominação do Cargo	Respostas	Percentual
<i>Controller</i>	8	45
Gerente contábil	2	11
Gerente de Controladoria	2	11
Gerente administrativo e/ou financeiro	6	33
Outro	0	0
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os profissionais da controladoria são denominados de *controller* em 45% das empresas; a qualificação de gerente contábil ou gerente de controladoria é utilizada em 11% das entidades; e em 33% das organizações o cargo é denominado de gerente administrativo e/ou financeiro.

Como a maioria destes profissionais atua nas organizações há mais de cinco anos, questionou-se também o tempo de atuação no cargo que exercem. Os dados obtidos são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 - Tempo de Atuação no Cargo

Tempo de Atuação no Cargo	Respostas	Percentual
Menos de 1 ano	0	0
De 1 a 4 anos	3	17
De 4 a 8 anos	5	28
De 8 a 12 anos	6	33
Acima de 12 anos	4	22
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam que 3 (três) profissionais atuam no cargo de um até quatro anos; enquanto 15 (quinze) deles estão desempenhando suas funções a mais de quatro anos. Desta forma, nota-se que os profissionais da controladoria permanecem por bastante tempo a frente do seu cargo. Tal fator mostra-se importante para a gestão da empresa, pois estes possuem conhecimento amplo das atividades, podendo fornecer maiores informações e contribuições ao processo decisório.

Também foi indagado a estes profissionais as áreas da empresa que estão sob sua responsabilidade. Os resultados encontrados estão descritos na Tabela 29.

Tabela 29 - Áreas de Responsabilidade do *Controller*

Áreas de Responsabilidade do <i>Controller</i>	Respostas	Percentual
Contabilidade financeira	12	67
Planejamento estratégico	12	67
Planejamento operacional - orçamento	13	72
Controle e avaliação de desempenho	15	83
Gerenciamento do sistema de informação	8	50

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se que em 15 (quinze) entidades a principal área de responsabilidade do *controller* é a de controle e avaliação de desempenho; seguida pela área de planejamento operacional/orçamento, onde se obteve 13 (treze) respostas. Em 12 (doze) das entidades pesquisadas, este profissional é responsável pela contabilidade financeira e planejamento estratégico. O gerenciamento do sistema de informação foi identificado em 8 (oito) empresas.

Pode-se observar que o controle e avaliação de desempenho, como já visto anteriormente, representa uma importante função da controladoria nas empresas investigadas. Tal importância pode ser identificada pela necessidade que as organizações possuem em corrigir possíveis falhas durante a execução dos planos operacionais, além de implantar medidas corretivas.

Quanto às funções relativas ao cargo, os resultados estão demonstrados na Tabela 30.

Tabela 30 - Funções Exercidas pelo Controller

Funções Exercidas pelos Controllers	Respostas
Gestão de custos	14
Elaboração de relatórios gerenciais	14
Elaboração de relatórios contábeis	12
Corrigir desvios entre planejamento e execução	10
Verificação constante de objetivos e metas	10
Elaboração do planejamento orçamentário	9
Administrar questões fiscais e tributárias	9
Auditoria interna	7
Gestão financeira	7
Fornecer informações a clientes, fornecedores e órgãos governamentais	6

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 14 (catorze) destes profissionais desempenham as funções de gestão de custos e elaboração de relatórios gerenciais; seguido da função de elaboração de relatórios contábeis onde se obteve 12 (doze) respostas. Na sequência, com 10 (dez) respostas, destacam-se às funções de correção dos desvios entre planejamento e execução e a verificação dos objetivos e metas da empresa. A elaboração do planejamento orçamentário bem como as questões fiscais e tributárias, ficam a cargo de 9 (nove) profissionais; auditoria interna e gestão financeira são executados por 7 (sete) dos pesquisados; enquanto a responsabilidade de fornecer informações a clientes, fornecedores e órgãos governamentais cabe a 6 (seis) dos *controllers*.

Convém ressaltar que as funções exercidas pelos *controllers* que atuam nas empresas pesquisadas referem-se, principalmente, as atividades contábeis e gerenciais.

A literatura nos apresenta diferentes competências técnicas necessárias para que o profissional da controladoria possa desempenhar suas funções corretamente. Com a finalidade de encontrar a realidade da região e confrontá-las com estes autores, foi disponibilizado a todos os respondentes um rol contendo sete competências técnicas, sendo que os profissionais deveriam assinalar quais eram as de maior importância em sua opinião. A Tabela 31 expõe os resultados.

Tabela 31 - Competências Técnicas Necessárias ao *Controller*

Competências Técnicas	Respostas	Percentual
Conhecimento de contabilidade e finanças	18	90
Habilidade para elaborar e analisar relatórios	17	85
Conhecimento em gestão	16	80
Conhecimento em avaliação de desempenho	16	80
Conhecimento sobre administração, economia e estatística	14	70
Conhecimento em sistemas de informações	13	65
Habilidade em negócios internacionais	6	30

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa constatou que o conhecimento em contabilidade e finanças é a competência técnica mais importante para 90% dos pesquisados, equivalente a 18 (dezoito) profissionais; seguida por habilidade na elaboração e análise de relatórios, com 17 (dezessete) respostas. As competências referentes ao conhecimento em gestão e avaliação de desempenho, são importantes para 80% dos respondentes. Para 14 (catorze) profissionais, o conhecimento sobre administração, economia e estatística também fazem parte das competências necessárias ao desempenho da função. Logo após, tem-se o conhecimento em sistemas de informações com 13 (treze) respostas e habilidades em negócios internacionais com 6 (seis) respostas.

Esta constatação vai ao encontro dos resultados anteriores, onde se evidencia que o perfil dos controllers da região é vinculado às funções contábeis e gerenciais. Além disso, verifica-se que o gerenciamento dos sistemas de informação não é uma tarefa muito representativa para estes profissionais, bem como a habilidade em negócios internacionais.

O controller precisa possuir algumas habilidades pessoais para o exercício de suas funções. Desta forma, foi solicitado a todos os respondentes que assinalassem as principais habilidades pessoais necessárias para a vida profissional de um *controller*.

Os dados encontrados estão expostos na Tabela 32.

Tabela 32 - Habilidades Pessoais

Habilidades Pessoais	Respostas	Percentual
Ser líder de Equipe	20	100
Ter visão de futuro	18	90
Ter iniciativa	16	80
Ser ético	14	70
Ser perspicaz e dinâmico	14	70
Ser persistente	14	70
Ser um profissional de fácil relacionamento	12	60
Ser flexível a mudanças	10	50
Ser cooperante	10	50
Ser imparcial	7	35

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os respondentes, a habilidade pessoal mais importante para o *controller* desempenhar suas funções é ser líder de equipe, que alcançou 100% das respostas. Para 18 (dezoito) deles, ter visão de futuro também se torna uma habilidade pessoal importante para a profissão. Em 16 (dezesesseis) respostas, identificou-se que a iniciativa se mostra relevante neste contexto. As habilidades pessoais menos citadas foram cooperação e flexibilidade para mudanças com 10 (dez) respostas; e a imparcialidade correspondendo a 35% das indicações.

Os dados demonstram que para os profissionais que atuam nas empresas investigadas a liderança é a habilidade de maior representatividade, seguida de visão de futuro. Estas habilidades são de extrema importância para os *controllers*, pois desta forma os profissionais serão capazes de motivar as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e identificar melhores oportunidades de mercado. Assim, é possível melhorar o resultado econômico e financeiro esperado para as organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à competitividade existente no cenário empresarial é evidente a necessidade dos gestores em implementar novos modelos de gestão para melhor conduzir seus negócios. Assim, é possível adequar suas atividades às exigências que o mercado requer, principalmente, em relação à disponibilização de produtos e serviços de melhor qualidade e baixo custo.

Diante disto, acentua-se a importância de um profissional qualificado, capaz de coordenar os processos de planejamento, execução e controle, de modo que as organizações alcancem os objetivos institucionais, além de reportar as informações necessárias à tomada de decisão.

Desta forma, o estudo realizado teve o propósito de investigar as funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas que integram os principais setores econômicos da AMREC.

Em relação aos objetivos específicos constatou-se que a) os principais segmentos industriais da região da AMREC são as indústrias de extração mineral, minerais não metálicos, vestuário, metal-mecânica e química; b) as empresas respondentes enquadram-se como de médio e grande porte e possuem forte solidez no mercado quanto ao tempo de atuação, sendo que 85% estão atuando em um período superior a 10 anos e o faturamento ultrapassa o valor de R\$ 12.000.000,00 milhões anualmente, também em 85% destas entidades; c) verifica-se que 90% das empresas empregam mais de 200 colaboradores, o que demonstra a contribuição social que proporcionam para a região.

Além disso, constatou-se que em 55% das entidades pesquisadas, a controladoria apresenta-se estruturada formalmente, enquanto 15% estão desenvolvendo esta área. Na maioria que possuem controladoria, esta unidade administrativa não assume poder de decisão e comando, sendo que a influência sobre as demais áreas ocorre por meio do presidente. Na contabilidade financeira, a controladoria abrange principalmente a escrituração contábil e a contabilidade fiscal; enquanto a abrangência nas áreas gerenciais, se mostra mais acentuada nas atividades de orçamento, projeções, análise de investimentos e contabilidade de custos. Em relação às funções gerenciais desempenhadas pela controladoria, as principais são: planejamento estratégico e orçamentário, além de controle e

avaliação de desempenho, sendo que a gestão do sistema informacional, não é função principal da controladoria na região.

Nota-se, também, que somente 2 (duas) empresas investigadas não possuem controladoria e nenhum profissional responsável por exercer tais funções. O planejamento estratégico mostra-se presente em 80% destas entidades, sendo que a controladoria possui participação nesse processo em 75%, fornecendo informações para a definição dos objetivos estratégicos, bem como no monitoramento e avaliação destes.

Quanto ao perfil do profissional da controladoria, identifica-se que 94% são graduados em Ciências contábeis; há predominância do gênero masculino no exercício da profissão, correspondente a 80% dos profissionais; e a idade média ficou entre 25 a 52 anos; a maioria destes possui formação continuada na área de controladoria (45%) e estão atuando nas organizações há mais de 5 anos. Em 40% das organizações os profissionais da controladoria recebem denominação de *controller* e suas principais funções são: gestão de custos e elaboração de relatórios gerenciais. A competência técnica apontada como mais importante é conhecimento em contabilidade e finanças (90%); enquanto a habilidade pessoal mais importante para os profissionais é a liderança, correspondente a 100% das respostas.

Diante disto, verifica-se que em 90% das empresas pesquisadas, a controladoria exerce suas funções de alguma forma, seja por meio de um órgão estruturado formalmente ou por um profissional qualificado e responsável por desempenhar tais funções. A controladoria faz parte das empresas situadas na região e se mostra como importante ferramenta gerencial, fornecendo informações necessárias ao processo decisório. Percebeu-se também, uma semelhança em relação às funções desempenhadas pela controladoria nas empresas investigadas, demonstrando a similaridade do processo decisório nestas empresas.

Percebe-se que as entidades contam com profissionais capacitados para o exercício da profissão, capazes de reportar as informações provenientes da controladoria e, assim, auxiliar os gestores na tomada de decisão. Conclui-se que as empresas que mantêm as funções pertinentes à controladoria ativas em seu processo gerencial, tendem a crescer cada vez mais, e se manter ainda mais fortes no mercado, devido ao acesso nas informações que auxiliam o processo decisório. Para gerir esta área, faz-se necessária a presença de um profissional qualificado, com habilidades técnicas e pessoais, capaz de identificar as oportunidades para as

organizações e, deste modo, assegurar um resultado positivo, tornando-se imprescindíveis à gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria: uma Abordagem da Gestão Econômica**. GECON. 2. ed. São Paulo : Atlas , 2001.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO CARBONÍFERA - AMREC, 2011. Disponível em: <<http://www.amrec.com.br> > Acesso em: 05 nov. 2011.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, GECON. São Paulo: Atlas, 1999. 596 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 273 p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORONADO, O. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica *logisticon*. São Paulo: Atlas, 2001. 338 p.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 407 p.

GOULARTI FILHO, A. **Caderno de informações socioeconômicas da AMREC**:

séries históricas. Criciúma, SC: UNESC, 2004. 31 p.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009. 181 p.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1999. 137 p.

MOSIMANN, C. P. et al. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008. 164 p.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sócias aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993. 104 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão**: Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009. 145 p.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário Aplicado aos Pesquisados

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC
PROFESSORA ORIENTADORA: Ma. ANDRÉIA CITTADIN
ACADÊMICO: LUIZ PAULO RONCHI FREITAS

AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O PERFIL DO *CONTROLLER* NAS EMPRESAS INTEGRANTES DOS PRINCIPAIS SETORES ECONOMICOS DA AMREC.

1) DADOS DO RESPONDENTE:	
1.1) Você está ligado à qual área da empresa? <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Controladoria <input type="checkbox"/> Contabilidade <input type="checkbox"/> Gerência - Diretoria <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	
2) CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS:	
2.1) Faturamento anual da empresa: <input type="checkbox"/> acima de R\$ 12.000.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 8.000.000,00 à R\$ 12.000.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 4.000.000,00 à R\$ 8.000.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.000.000,00 à R\$ 4.000.000,00 <input type="checkbox"/> menor de R\$ 1.000.000,00	2.2) Porte da empresa: <input type="checkbox"/> Pequeno <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Grande
2.3) Origem do capital: <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Estrangeiro	2.4) Ramo de atuação da empresa: <input type="checkbox"/> Carbonífero <input type="checkbox"/> Cerâmico <input type="checkbox"/> Metal Mecânico <input type="checkbox"/> Vestuário <input type="checkbox"/> Químico
2.5) Tempo de atuação no mercado: <input type="checkbox"/> Menos de 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> acima de 20 anos	2.6) Número de colaboradores: <input type="checkbox"/> de 0 a 100 <input type="checkbox"/> de 101 a 200 <input type="checkbox"/> de 201 a 300 <input type="checkbox"/> de 301 a 400 <input type="checkbox"/> acima de 400

3) FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	
3.1) A empresa possui uma área (departamento) de Controladoria? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> em desenvolvimento	3.2) Caso a empresa possua uma área específica, qual o posicionamento hierárquico da Controladoria? <input type="checkbox"/> órgão de assessoria ligado à presidência com influência indireta sobre as áreas <input type="checkbox"/> órgão de linha com poder de decisão e comando <input type="checkbox"/> subordinada ao setor de finanças e contabilidade
3.3) Como é a abrangência da Controladoria na organização em relação a contabilidade financeira? (Múltipla escolha) <input type="checkbox"/> escrituração contábil <input type="checkbox"/> contabilidade fiscal <input type="checkbox"/> contabilidade societária <input type="checkbox"/> controle patrimonial	3.4) Como é a abrangência da Controladoria na organização em relação as funções gerenciais? (Múltipla escolha) <input type="checkbox"/> orçamento, projeções e análises de investimentos <input type="checkbox"/> contabilidade de custos <input type="checkbox"/> gestão tributária <input type="checkbox"/> gestão de risco e estratégia
3.5) Caso a empresa não possua uma área específica, existe algum profissional que realiza as funções da controladoria? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	3.6) Quais as funções gerenciais desempenhadas por esta área ou profissional responsável em sua empresa? (Múltipla escolha) <input type="checkbox"/> planejamento estratégico <input type="checkbox"/> planejamento operacional – orçamento <input type="checkbox"/> controle e avaliação de desempenho <input type="checkbox"/> gerenciamento do sistema de informação
3.7) Dentre estas funções, quais as de maior importância para a gestão da empresa? (Múltipla escolha) <input type="checkbox"/> planejamento estratégico <input type="checkbox"/> planejamento operacional – orçamento <input type="checkbox"/> controle e avaliação de desempenho <input type="checkbox"/> gerenciamento do sistema de informação	3.8) A empresa possui planejamento estratégico? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
3.9) A Controladoria participa do processo de elaboração do planejamento estratégico? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	3.10) Se afirmativo, qual o papel da Controladoria no planejamento estratégico? (Múltipla escolha): <input type="checkbox"/> participa na formulação das estratégias <input type="checkbox"/> decide qual estratégia adotar <input type="checkbox"/> fornecimento de informações para definição dos objetivos estratégicos <input type="checkbox"/> monitoramento e avaliação dos objetivos estratégicos

<p>3.11) A empresa realiza controle e avaliação das áreas (Vendas, compras, finanças, departamento de pessoal, produção)?</p> <p>() sim () não</p>	<p>3.12) Caso realize controle e avaliação das áreas, é efetuada por quem?</p> <p>() pelo departamento de Controladoria () por cada setor da empresa () Outro. Qual? _____</p>
<p>3.13) O gerenciamento do sistema de informação da empresa é função:</p> <p>() da controladoria () departamento de tecnologia e informação () todos os setores da empresa () outro. Qual? _____</p>	<p>3.14) A empresa possui orçamento?</p> <p>() sim () não</p>
<p>3.15) Se possui orçamento, a Controladoria é responsável por:</p> <p>() efetuar o acompanhamento deste processo () verificar as diferenças entre os valores projetados e realizados () implantar medidas corretivas e acompanhar tais ações () todas as alternativas</p>	

<p>4) PERFIL DO PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA</p>	
<p>4.1) Qual a formação acadêmica do profissional da controladoria?</p> <p>() Ciências Contábeis () Administração () Economia () Engenharia () Outras. Quais? _____.</p>	<p>a) Gênero:</p> <p>() feminino () masculino</p> <p>b) Idade? _____.</p>
<p>c) Este profissional possui pós-graduação?</p> <p>() sim () não</p>	<p>d) Se afirmativo, em qual área?</p> <p>() na área contábil () em controladoria () em área financeira () em custos () em outras áreas (economia, direito, engenharia, entre outros).</p>

<p>4.2) Tempo de atuação deste profissional na organização :</p> <p>() de 1 a 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos () mais de 20 anos</p>	<p>4.3) Denominação do cargo :</p> <p>() <i>controller</i> () gerente contábil () gerente da controladoria () gerente administrativo e/ou Financeiro () Outro. Qual? _____.</p>
<p>4.4) Tempo de atuação no cargo :</p> <p>() menos de 1 ano () de 1 a 4 anos () de 4 a 8 anos () de 8 a 12 anos () acima de 12 anos.</p>	<p>4.5) O <i>controller</i> é responsável pelas seguintes áreas na empresa: (Múltipla escolha)</p> <p>() contabilidade financeira () planejamento estratégico () planejamento operacional – orçamento () controle e avaliação de desempenho () gerenciamento do sistema de informação</p>

<p>4.6) Dentre as funções exercidas por um <i>controller</i>, assinale as que tem relação ao seu cargo: (Múltipla escolha)</p> <p>() elaboração de relatórios contábeis () elaboração de relatórios gerenciais () gestão financeira () gestão de custos () auditoria interna () elaboração do planejamento orçamentário () administrar questões fiscais e tributárias () corrigir desvios entre planejamento e execução () responsável pelo fornecimento de informações para clientes, fornecedores e órgãos governamentais () verificação constante de objetivos e metas</p>
<p>4.7) Assinale as competências técnicas que você julga importante para o desempenho da função de <i>controller</i>: (Múltipla escolha)</p> <p>() conhecimento sobre administração; economia e estatística () habilidade para elaborar e analisar relatórios () conhecimento de contabilidade e finanças () conhecimento em sistemas de informações gerenciais () habilidade em negócios internacionais () conhecimento em gestão. () conhecimento em avaliação de desempenho</p>
<p>4.8) Assinale as habilidades pessoais que você julga importante para o desempenho da função de <i>controller</i>: (Múltipla escolha)</p> <p>() ser ético () ser imparcial () ser cooperante () ser persistente () ser líder de equipe () ter iniciativa</p>

- ☐ ter visão para o futuro
- ☐ ser perspicaz e dinâmico
- ☐ ser um profissional de fácil relacionamento
- ☐ ser flexível a mudanças